

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
- Notes annexes aux comptes consolidés p.12

➤ Comptes de résultats consolidés

En millions d'euros	Notes	2013 Retraité (*)	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	4	5 425	5 454
Charges d'exploitation	5	(3 694)	(3 682)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	6	1 731	1 772
Loyers	7	(885)	(849)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	8	846	923
Amortissements et provisions	9	(325)	(321)
RESULTAT D'EXPLOITATION	10	521	602
Résultat financier	11	(90)	(52)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	12	11	28
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS		442	578
Charges de restructuration	13	(132)	(11)
Dépréciation d'actifs	14	(89)	(55)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	15	68	(11)
Résultat de la gestion des autres actifs	16	(33)	(82)
RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT		256	419
Impôts	17	(120)	(175)
RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES		136	244
Résultat Net des activités non conservées	18	1	(4)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		137	240
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		125	227
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non conservées		1	(4)
Résultat Net Part du Groupe		126	223
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		11	17
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non conservées		0	-
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires		11	17
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	26	227 613	230 232
RESULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)		0,55	0,97
Résultat net dilué par action (en euros)	26	0,55	0,96
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,55	0,99
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,55	0,98
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		0,00	(0,02)
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		0,00	(0,02)

(*) Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, Accords conjoints, appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014. (cf. explications et impacts Note 2).

Les agrégats des comptes de résultats consolidés sont expliqués en Note 2.5.

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

En millions d'euros	Notes	2013 Retraité (*)	2014
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		137	240
Différence de conversion		(208)	83
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		4	0
Variation de la juste valeur des "Actifs financiers disponibles à la vente"		(4)	(2)
<i>Autres éléments du résultat global qui seront ultérieurement reclassés en résultat net</i>		(208)	81
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies nets d'impôts différés		1	(11)
<i>Autres éléments du résultat global qui ne seront jamais reclassés en résultat net</i>		1	(11)
Autres éléments du résultat global après impôt	29	(207)	69
RESULTAT NET ET AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL TOTAL		(70)	309
Résultat net et autres éléments du résultat global total part du Groupe		(75)	295
Résultat net et autres éléments du résultat global total part des Intérêts Minoritaires		5	14

(*) Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, Accords conjoints, appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014. (cf. explications et impacts Note 2).

N.B. : Les valeurs figurant dans le tableau sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un écart non significatif au niveau des totaux.

➤ Etats de la situation financière

Actif

ACTIF En millions d'euros	Notes	Déc. 2012 Retraité (*)	Déc. 2013 Retraité (*)	Déc. 2014
ECARTS D'ACQUISITION	19	823	691	701
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	20	263	281	283
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	21	2 542	2 396	3 157
Prêts long terme	22	147	98	133
Titres mis en équivalence	23	306	276	324
Actifs financiers non courants	24	222	174	129
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES		675	548	586
Actifs d'impôts différés	17	153	149	68
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 456	4 065	4 795
Stocks	25	46	41	28
Clients	25	390	379	417
Autres tiers	25	512	473	461
Créances sur cessions d'actifs à court terme	30 & 31	48	41	14
Prêts à court terme	30 & 31	32	30	16
Trésorerie et équivalents de trésorerie	30 & 31	1 863	1 913	2 677
TOTAL ACTIF COURANT		2 891	2 877	3 613
Actifs destinés à être cédés	33	156	61	347
TOTAL ACTIF		7 503	7 003	8 755

(*) Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, Accords conjoints, appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014. (cf. explications et impacts Note 2).

Passif

PASSIF En millions d'euros	Notes	Déc. 2012 Retraité (*)	Déc. 2013 Retraité (*)	Déc. 2014
Capital		682	684	696
Primes et réserves		2 682	1 728	1 848
Résultat de l'exercice	26	(599)	126	223
Capitaux propres part Groupe attribuable aux actionnaires ordinaires		2 765	2 538	2 767
Titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	887
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE		2 765	2 538	3 654
Intérêts minoritaires	28	228	214	213
CAPITAUX PROPRES		2 993	2 752	3 867
Autres dettes financières à long terme	30 & 31	1 478	1 651	2 722
Endettement lié à des locations financement long terme	30 & 31	56	48	62
Passifs d'impôts différés	17	119	118	41
Provisions à caractère non courant	34	122	108	133
TOTAL PASSIF NON COURANT		1 775	1 925	2 958
Fournisseurs	25	569	599	690
Autres tiers et impôt société	25	1 120	946	966
Provisions à caractère courant	34	185	244	172
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	30 & 31	806	494	82
Banques et dérivés passif	30 & 31	19	17	-
TOTAL PASSIF COURANT		2 699	2 300	1 910
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	33	36	26	20
TOTAL PASSIF		7 503	7 003	8 755

(*) Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, Accords conjoints, appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014. (cf. explications et impacts Note 2).

➤ Tableaux de flux de trésorerie

En millions d'euros	Notes	2013 Retraité (*)	2014
+ Excédent Brut d'Exploitation	8	846	923
+ Résultat financier	11	(90)	(52)
+ Impôts sur les sociétés payés		(131)	(151)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		20	11
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		45	25
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		13	13
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non conservées		4	(2)
= Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	35	707	767
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	36	136	103
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non conservées	36	5	6
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles		848	875
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(145)	(186)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement non courant (1)		(185)	-
+ Eléments non courants des activités non conservées		(2)	-
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)		516	689
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	37	(264)	(262)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	38	(190)	(1 313)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		334	128
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non conservées		1	-
= Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements (B)		(120)	(1 447)
+ Augmentation de capital		13	106
- Dividendes payés		(187)	(197)
+ Titres subordonnés à durée indéterminée		-	887
- Remboursement de la dette long terme		(4)	(17)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(7)	(1)
+ Nouveaux emprunts long terme		607	1 123
= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme		596	1 106
+ Variation des dettes financières court terme		(725)	(398)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non conservées		(2)	1
= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)		(305)	1 505
+ Différence de conversion (D)		(37)	37
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		54	784
- Trésorerie ouverture		1 844	1 896
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		5	-
- Variation de trésorerie des activités non conservées		(7)	(4)
+ Trésorerie clôture	31	1 896	2 677
= Variation de trésorerie		54	784

(*) Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, Accords conjoints, appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014. (cf. explications et impacts Note 2).

(1) En 2013, ce montant correspond au paiement du précompte pour 184,7 millions d'euros (cf. Note 40.2).

➤ Variations des capitaux propres consolidés

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	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	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
1 ^{er} janvier 2013	227 277 972	682	1 318	79	(4)	(49)	148	591	2 765	230	2 995
Changement de méthode comptable (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)
1 ^{er} janvier 2013 Retraité (*)	227 277 972	682	1 318	79	(4)	(49)	148	591	2 765	228	2 993
Augmentation de capital											
- Attribution d'actions sous conditions de performance	202 988	1	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-
- Levées d'options de souscription d'actions	572 142	2	10	-	-	-	-	-	12	1	13
Dividendes distribués en numéraire (3)	-	-	-	-	-	-	-	(173)	(173)	(15)	(187)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	(0)	-	(4)	(5)	(7)	(11)
Autres éléments du résultat global	-	-	(199)	(202)	0	1	-	199	(201)	(6)	(207)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	126	126	11	137
Résultat net et autres éléments du résultat global total	-	-	(199)	(202)	0	1	-	325	(75)	5	(70)
31 décembre 2013 Retraité (*)	228 053 102	684	1 129	(123)	(4)	(48)	162	737	2 538	214	2 752
Augmentation de capital											
- Attribution d'actions sous conditions de performance	203 015	1	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-
- Levées d'options de souscription d'actions	1 684 989	5	41	-	-	-	-	-	46	(0)	46
Titres subordonnés à durée indéterminée (2)	-	-	-	-	-	-	-	887	887	-	887
Dividendes distribués (3)	1 895 293	6	54	-	-	-	-	(183)	(123)	(13)	(137)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	10	-	10	-	10
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	1	-	0	1	(0)	1
Autres éléments du résultat global	-	-	(76)	86	(2)	(11)	-	75	72	(3)	69
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	223	223	17	240
Résultat net et autres éléments du résultat global total	-	-	(76)	86	(2)	(11)	-	298	295	14	309
31 décembre 2014	231 836 399	696	1 149	(37)	(5)	(59)	172	1 738	3 654	213	3 867

(*) Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, Accords conjoints, appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014. (cf. explications et impacts Note 2).

N.B. : Les valeurs figurant dans le tableau sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un écart non significatif au niveau des totaux.

- (1) La variation de la différence de conversion Groupe de 86 millions d'euros entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014, s'explique principalement par l'appréciation du dollar américain pour 95 millions d'euros, de la livre anglaise pour 21 millions d'euros, du dollar australien pour 19 millions d'euros et de la dépréciation du yuan chinois pour (34) millions d'euros et du zloty polonais pour (7) millions d'euros.

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 les suivants :

	USD	AUD	PLN	GBP	CNY
Décembre 2013	1,3791	1,5423	4,1543	0,8337	8,3491
Décembre 2014	1,2141	1,4829	4,2732	0,7789	7,5358

- (2) Le Groupe a émis le 30 juin 2014 des titres subordonnés à durée indéterminée pour une valeur de 887 millions d'euros (net des coûts de transaction). Les détails de cette émission sont présentés en note 3.G.

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

En euros	2012	2013	2014 (*)
Dividende ordinaire par action	0,76	0,80	0,95
Dividende exceptionnel par action	N/A	N/A	N/A

(*) Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'Administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 Avril 2015.

Le dividende distribué au titre de l'année 2013 a été payé en partie en numéraire et en partie en actions.

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

Détail des actions	Déc. 2013	Déc. 2014
Nombre total d'actions autorisées	228 053 102	231 836 399
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	228 053 102	231 836 399
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 2014 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation le 1er janvier 2014	228 053 102
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	203 015
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscriptions d'actions	1 684 989
Nombre d'actions issues de versement de dividende en actions	1 895 293
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2014	231 836 399
Nombre d'actions émises au 31 décembre 2014	231 836 399
Nombre d'actions d'auto-contrôle	-
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2014	231 836 399
Plan d'options de souscription d'actions (Cf. Note 26.3)	4 521 862
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (Cf. Note 26.3)	817 503
Nombre d'actions potentielles	237 175 764

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2014 serait réduite de la façon suivante :

	En € millions
Impact de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions (*)	123
Impact sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	123

* Sur la base d'une conversion de 100% des options non exercées

Le nombre moyen d'actions au 31 décembre 2014 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2014		231 836 399
Effet de prorata temporis sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission d'actions nouvelles	(48 207)	
Effet de prorata temporis sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la conversion de SOP	(756 686)	
Effet de prorata temporis sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif au versement de dividende	(799 658)	
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2014	(Cf. note 26)	230 231 848
Impact des plans de SOP dilutifs au 31/12/2014	1 208 686	
Impact des actions sous conditions de performance dilutives au 31/12/2014	375 168	
Nombre moyen d'actions au 31 décembre 2014 après dilution		231 815 702

SOMMAIRE

Note 1. Ratios de gestion.....	12
Note 2. Principes comptables	15
Note 3. Faits marquants et changements de périmètre	35
Note 4. Chiffre d'affaires opérationnel par pôle stratégique et par zone géographique	42
Note 5. Charges d'exploitation	44
Note 6. Résultat brut d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique	45
Note 7. Loyers opérationnels.....	47
Note 8. Excédent brut d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique.....	50
Note 9. Détail des amortissements et provisions.....	52
Note 10. Résultat d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique	53
Note 11. Résultat financier	55
Note 12. Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	56
Note 13. Charges de restructuration	57
Note 14. Dépréciation d'actifs	58
Note 15. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier.....	61
Note 16. Résultat de la gestion des autres actifs	62
Note 17. Impôts sur les bénéfices	63
Note 18. Résultat net des activités non conservées	66
Note 19. Ecart d'acquisition	67
Note 20. Immobilisations incorporelles.....	69
Note 21. Immobilisations corporelles.....	71
Note 22. Prêts long terme	74
Note 23. Titres mis en équivalence	75
Note 24. Actifs financiers non courants.....	79
Note 25. Comptes de tiers actifs et passifs	80
Note 26. Capital potentiel	82
Note 27. Réserves de juste valeur des instruments financiers	89
Note 28. Minoritaires	90
Note 29. Résultat Global	91
Note 30. Analyse des dettes financières par devises et échéances	92
Note 31. Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette	98
Note 32. Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7.....	99
Note 33. Actifs et passifs destinés à être cédés	101
Note 34. Provisions	103
Note 35. Réconciliation de marge brute d'autofinancement	110
Note 36. Variation du Besoin en Fonds de Roulement	111
Note 37. Investissements sur actifs existants	112
Note 38. Investissements de développement.....	113
Note 39. Analyses sectorielles	114
Note 40. Litiges	118
Note 41. Engagements hors bilan	120
Note 42. Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2014.....	123
Note 43. Parties liées	124

Note 44. Rémunérations des personnes clés du Management	125
Note 45. Honoraires des Commissaires aux Comptes	126
Note 46. Evénements post clôture	127

➤ Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1. Ratios de gestion

A. Principaux ratios de gestion du Groupe

	Note	Déc. 2013 Retraité (*)	Déc. 2014 (*)
Gearing	(a)	8,2%	4,1%
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée / Dette nette retraitée	(b)	31,1%	34,2%
Retour sur capitaux employés	(c)	14,0%	14,6%
Création de valeur économique (EVA) (en millions d'euros)	(d)	160	215

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées) et retraitées des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints » appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014.

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

Note (b) : En application des méthodes de calcul utilisées 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. 2013 Retraité (*)	Déc. 2014 (*)
Dette nette fin de période (cf. Note 31)		226	159
Retraitement des titres subordonnés à durée indéterminée	(1)	-	443
Retraitement prorata temporis des cessions et des acquisitions	(2)	78	(160)
Dette nette moyenne		304	442
Valeur actualisée à 7 % des engagements de loyers	(3)	2 649	2 453
Total dette nette retraitée		2 953	2 895

Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation		703	769
Composante amortissements sur loyer (cf. Note 7.C)		216	221
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée		919	990

Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée / Dette nette retraitée		31,1%	34,2%
---	--	--------------	--------------

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées) et retraitées des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints » appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014.

- (1) En raison du traitement par les agences de notation des titres subordonnés à durée indéterminée (Cf. Note 3.G) à 50% en dette et à 50% en capitaux propres, ces derniers sont retraités à hauteur de 50% dans la dette nette utilisée pour le calcul du ratio.

(2) Dont :

- a. Au 31 décembre 2014, (643) millions d'euros de retraitement lié au rachat des portefeuilles Moor Park, Axa Real Estate, Tritax et à l'acquisition d'une participation dans Mama Shelter (Cf notes 3.B.1 à 3.B.4), 443 millions d'euros de retraitement prorata temporis lié à l'émission de titres subordonnés à durée indéterminée en juin 2014 (Cf note 3.G.), et 37 millions d'euros de retraitement de cessions
- b. Au 31 décembre 2013, 126 millions d'euros de retraitement des cessions et (48) millions d'euros de retraitement prorata temporis relatif au précompte reversé à l'administration fiscale (cf. Note 40.2).

(3) Les engagements de loyers correspondent aux engagements de loyers présentés en Note 7C. 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 2013 et 2014 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2013 Retraité (*)	Déc. 2014 (*)
Coût moyen pondéré du capital	8,80%	8,57%
ROCE après impôt (1)	11,34%	11,82%
Capitaux employés (en millions d'euros)	6 314	6 633
Création de valeur économique (en millions d'euros) (2)	160	215

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées) et retraitées des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints » appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014.

(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 2014, les données de la formule sont les suivantes :

EBE ajusté	969 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)
Amortissements et provisions (sur 12 mois)	321 millions d'euros
Taux d'impôt courant	28.5% (cf. Note 17.2)
Capitaux employés moyens	6 633 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

(2) La création de valeur économique se détermine comme suit :

$$(\text{ROCE après impôt} - \text{coût moyen pondéré du capital}) \times \text{capitaux employés}$$

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du beta au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 est respectivement de 41 millions d'euros 38 millions d'euros.

B. Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés (ROCE) est l'instrument utilisé par le Groupe dans sa gestion interne pour mesurer la performance. 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 brut d'exploitation ajusté (EBE ajusté) : 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 : total des actifs immobilisés calculés à partir de la moyenne de leur valeur brute 2013 et 2014 sur chaque exercice, et du besoin en fonds de roulement.

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent brut d'exploitation ajusté (EBE ajusté) et des capitaux employés moyens, au cours de la période de référence.

En millions d'euros	2013 (*)	2014 (*)
Capitaux employés	6 511	6 911
Retraitements prorata temporis des capitaux employés (a)	(198)	(283)
Effet de change sur les capitaux employés (b)	1	5
Capitaux employés moyens	6 314	6 633
Excédent Brut d'Exploitation	846	923
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	19	13
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. Note 12)	18	33
Excédent d'exploitation des activités ajusté (EBE ajusté)	883	969
ROCE (EBE ajusté / capitaux employés)	14,0%	14,6%

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées) et retraitées des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints » appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014.

- 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.

Note 2. Principes comptables

Cadre général

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice 2014 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2014. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2013 établi selon le même référentiel comptable.

Au 31 décembre 2014, 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 de l'interprétation IFRIC 21 « Droits ou taxes » dont l'application n'est obligatoire qu'à partir du 1^{er} janvier 2015 en Europe. Le Groupe a décidé d'appliquer cette interprétation à partir du 1^{er} janvier 2015. Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade. 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 2014 sont entrés en vigueur :

- Les normes IFRS 10 « Etats financiers consolidés », IFRS 11 « Accords conjoints », IFRS 12 « Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités », IAS 27 Révisée « Etats financiers individuels », IAS 28 Révisée « Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises » et leurs amendements. Ces normes redéfinissent la notion de contrôle exercé sur une entité, supprimant la possibilité d'utiliser l'intégration proportionnelle pour la consolidation des entités sous contrôle conjoint. Les partenariats qualifiés de co-entreprises sont désormais consolidés par mise en équivalence, et ceux qualifiés d'activités conjointes sont repris ligne à ligne au niveau des actifs, des passifs, des produits et des charges. Conformément à la norme IFRS 11, les sociétés suivantes ont été qualifiées de co-entreprises : Adagio, Reef Casinos et Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne. Elles étaient antérieurement consolidées par intégration proportionnelle et ont été par conséquent mises en équivalence à partir du 1^{er} janvier 2014.

La première application de ces normes étant constitutive d'un changement de méthode tel que défini par IAS 8, les périodes antérieures présentées ont été retraitées. Les impacts sur les comptes du Groupe sont les suivants :

En millions d'euros	Déc. 2013 Publié	Effet IFRS 11	Déc. 2013 Retraité
Chiffres d'affaires opérationnel	5 536	(111)	5 425
Charges d'exploitation	(3 777)	83	(3 694)
Résultat d'exploitation	536	(15)	521
Résultat financier	(92)	2	(90)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	2	9	11
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	446	(4)	442
Résultat opérationnel avant impôt	259	(3)	256
Impôts	(121)	1	(120)
Résultat net de l'ensemble consolidé	139	(2)	137
Résultat Net Part du Groupe	126	-	126

En millions d'euros	Déc. 2012 Publié	Effet IFRS 11	Déc. 2012 Retraité	Déc. 2013 Publié	Effet IFRS 11	Déc. 2013 Retraité
Ecart d'acquisition	840	(17)	823	707	(16)	691
Immobilisations incorporelles	264	(1)	263	283	(2)	281
Immobilisations corporelles	2 592	(50)	2 542	2 448	(52)	2 396
Immobilisations financières	632	43	675	502	46	548
Actifs d'impôts différés	151	2	153	148	1	149
Actif courant	2 925	(34)	2 891	2 911	(34)	2 877
Actifs destinés à être cédés	156	-	156	61	-	61
Total Actif	7 560	(57)	7 503	7 060	(57)	7 003
Capital	682	-	682	684	-	684
Primes et Réserves	2 682	-	2 682	1 729	(1)	1 728
Résultat Net Part du Groupe	(599)	-	(599)	126	-	126
Intérêts Minoritaires	230	(2)	228	217	(3)	214
Total capitaux propres	2 995	(2)	2 993	2 756	(4)	2 752
Passif non courant	1 793	(18)	1 775	1 945	(20)	1 925
Passif courants	2 736	(37)	2 699	2 333	(33)	2 300
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	36	-	36	26	-	26
Total Passif	7 560	(57)	7 503	7 060	(57)	7 003

- Amendement à IAS 32 « Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers » : clarifie les règles de compensation des actifs financiers et des passifs financiers. Accor ne pratiquant pas de compensation entre actifs et passifs financiers, cet amendement est sans effet sur les comptes du Groupe.
- Amendement à IAS 39 « Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture » : cet amendement permet par exception la poursuite de la comptabilité de couverture dans la situation où un dérivé, qui a été désigné comme instrument de couverture, fait l'objet d'un transfert par novation d'une contrepartie vers une contrepartie centrale en conséquence de dispositions législatives ou réglementaires. Cet amendement est sans effet sur les comptes du Groupe.

Evaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe des futures 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 2014 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 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
IFRS 9	« Instruments financiers »	01/01/2018*	Analyse en cours
IFRS 15	« Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »	01/01/2017*	Analyse en cours
IFRS 14	« Activités régulées »	01/01/2016 *	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade.
Amendement à IFRS 10 et IAS 28	« Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise »	01/01/2016 *	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
Amendement à IAS 1	Informations à fournir	01/01/2016 *	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade.
Améliorations des IFRS – Cycle 2012-2014		01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Amendements à IAS 16 et IAS 38	« Immobilisations corporelles » et « Immobilisations incorporelles » - clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables	01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé.
Amendement à IFRS 11	« Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des activités conjointes »	01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Amendement à IAS 19	« Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel »	01/07/2014*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Améliorations des IFRS – Cycle 2010-2012		01/07/2014 *	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Améliorations des IFRS – Cycle 2011-2013		01/07/2014 *	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
IFRIC 21	« Droits ou taxes »	01/01/2014**	L'impact estimé sur les capitaux propres d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2014 est de 4 millions d'euros. L'impact estimé sur le résultat net au 30 juin 2014 est de (9) millions d'euros et l'impact estimé sur les comptes annuels 2014 est de (0) millions d'euros.

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

** La date d'application prévue par l'Union Européenne est le 1^{er} janvier 2015 avec possibilité d'application anticipée au 1^{er} janvier 2014.

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 2014.

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). 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

L'organisation du Groupe Accor repose sur la constitution de filiales en France et généralement dans chaque pays dans lequel le Groupe est implanté. Ces filiales, établies dans le simple but de pouvoir exercer l'activité d'exploitant hôtelier, sont dans la plupart des cas, détenues en totalité par Accor et entièrement contrôlées par le Groupe. Elles sont donc consolidées par intégration globale.

Conformément à la norme IFRS 10 « Etats financiers consolidés », un investisseur contrôle une autre entité lorsque ses relations avec l'entité l'exposent ou lui donnent droit à un rendement variable et qu'il a la possibilité d'influer sur ce rendement du fait du pouvoir qu'il exerce sur l'entité. Il n'est pas tenu compte de la capacité potentielle liée à l'obtention de droits non immédiatement exerçables, ou soumis à l'occurrence d'un événement futur, seuls rentrant en compte la possibilité pratique et actuelle d'exercer les droits pour diriger les activités pertinentes, celles-ci étant les activités de l'entité qui affectent significativement son rendement. Dans le secteur

hôtelier, un investisseur contrôlera les activités qui affectent significativement le rendement des hôtels gérés dans la mesure où il a la capacité de prendre toutes les décisions opérationnelles, financières et stratégiques en matière de gestion. Cela se traduit concrètement par la capacité de nommer les dirigeants de la société ainsi que de décider du plan d'affaires et du plan budgétaire de la société. Ainsi pour les hôtels gérés au travers de contrats de management ou de contrats de franchise, Accor ne détient aucun pouvoir et n'est pas en mesure de décider du plan d'affaires ou budgétaire. Dans le cadre des hôtels gérés sous contrat de management, Accor est chargé d'agir pour le compte et au bénéfice du propriétaire et exerce par conséquent un rôle de mandataire.

Le Groupe n'a identifié aucune société qu'il contrôlerait malgré la détention de moins de la moitié des droits de vote. De même, le Groupe n'a identifié aucune société qu'il ne contrôlerait pas malgré la détention de plus de la moitié des droits de vote.

Dans le cadre du développement de certaines activités hôtelières, Accor peut aussi être amené à créer un partenariat avec une autre société afin de mettre en commun des savoir-faire différents mais complémentaires. Ces partenariats se font toujours au moyen d'un véhicule distinct ayant une existence autonome dans lesquels les partenaires disposent de droits sur l'actif net. Accor y exerce à chaque fois un contrôle conjoint en vertu d'un accord entre actionnaires qui requiert le consentement unanime des partenaires dans les prises de décisions. Conformément à IFRS 11 « Accords conjoints », ces partenariats qualifiés de coentreprises sont depuis le 1^{er} janvier 2014 mis en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Dans le cadre de son développement dans certains pays, il peut arriver à Accor de choisir de prendre une participation minoritaire (généralement inférieure à 40%) dans une société locale ayant pour objet le développement de projets hôteliers. Ces prises de participations sont généralement assorties d'un engagement pris par la société étrangère de confier à Accor la gestion des hôtels détenus. Accor détient généralement un siège à l'organe de direction de la société qui lui permet de participer aux prises de décisions à hauteur de son pourcentage de détention. Cependant le contrôle de la société est laissé aux mains des autres investisseurs. Ces entreprises associées dans lesquelles Accor est en capacité d'exercer directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Enfin, il peut aussi arriver à Accor de prendre des participations minoritaires dans des véhicules immobiliers porteurs de terrains et murs d'hôtels qui lui sont donnés en location ou en gestion. Ces détentions n'accordent à Accor aucun droit de représentation dans les organes de direction du véhicule, ni même aucune participation aux processus d'élaboration des politiques financières et opérationnelles. Ces sociétés sont alors considérées comme des titres de participation dans les comptes consolidés du Groupe.

B. Prise et Perte de contrôle – variation de périmètre / acquisition d'actifs

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. Prise 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 suivent 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 2.C. Ecart 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. Perte 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.

B.5. Acquisition de portefeuilles d'actifs

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe peut procéder à des acquisitions d'hôtels antérieurement exploités en location. Ces acquisitions sont généralement analysées comme des acquisitions d'actifs qui ne constituent pas des regroupements d'entreprise : les processus opérationnels stratégiques (exploitation de l'hôtel) et la génération de rendements (revenus issus de l'exploitation) sont en effet déjà contrôlés par Accor.

Lors des acquisitions de portefeuilles d'actifs, les actifs et passifs sont comptabilisés au coût d'acquisition. Aucune imposition différée n'est constatée conformément à IAS 12 et les frais d'acquisition sont inclus dans le coût d'acquisition.

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 ou un contrôle conjoint est inclus dans la valeur comptable de celle-ci.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition de filiales 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 2.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.

C.3. Réallocation des écarts d'acquisition suite à des réorganisations

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 paragraphe 87, en cas de réorganisation du Groupe impliquant un changement du reporting interne qui modifie la structure des Unités Génératrices de Trésorerie, les écarts d'acquisition sont réalloués aux nouvelles Unités Génératrices de Trésorerie. Cette réallocation est effectuée en fonction des valeurs relatives déterminées sur la base de cash-flows actualisés.

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 significative 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 2.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 :

	Luxe, 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 7.

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 réalisées 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.

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.

Au 1^{er} janvier 2014, les écarts d'acquisition du Groupe ont été réalloués entre les deux pôles HotelServices et HotelInvest créés dans le cadre du changement de stratégie du Groupe et de sa réorganisation.

Les écarts d'acquisition étaient précédemment alloués par zone, par pays ou par hôtel. La réallocation a été effectuée sur la base de projections de cash-flows actualisés entre les deux pôles pour chaque zone ou pays.

Au sein du pôle HotelInvest, la valeur nette comptable de l'UGT regroupe les immobilisations corporelles et incorporelles relatives à chaque hôtel y compris l'écart d'acquisition qui lui est alloué. Les tests d'impairments sont réalisés par hôtel.

Au sein du pôle HotelServices, la valeur nette comptable de l'UGT regroupe les immobilisations corporelles et incorporelles relatives à chaque zone ou pays.

Les autres actifs, et notamment les immobilisations incorporelles, sont testés individuellement lorsqu'ils génèrent des entrées de trésorerie identifiées.

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 par 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 le pôle HotelInvest, la valeur recouvrable est approchée par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation. Pour les établissements hôteliers, ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur 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 pour HotelInvest, 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	Multiples
Luxe et haut de gamme	$8 < x < 10,5$
Milieu de gamme	$7,5 < x < 9$
Economique	$6,5 < x < 8,5$

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

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

2. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés

Pour le pôle HotelServices, la valeur recouvrable est approchée par la valeur d'utilité fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés.

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.

Cette technique est une technique de valorisation de niveau 3 selon IFRS 13.

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 2.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 2014, en fonction des salaires déjà comptabilisés, s'élève à 18,8 millions d'euros ; il s'élevait à 10,5 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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 sous contrôle conjoint 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.

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 2014, 3,7 millions d'euros de charges d'impôt supplémentaire correspondant au dividende versé en 2014 au titre de l'exercice 2013. En 2013, le Groupe avait comptabilisé dans ses comptes 5,2 millions d'euros de charges d'impôt supplémentaire correspondant au dividende versé 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 2014 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Parmi ces plans :

- Huit 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 ;
- 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 d'émission 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.

M.3 Titres subordonnés à durée indéterminée

Les titres subordonnés à durée indéterminée sont comptabilisés conformément à la norme IAS 32 et en prenant en compte leurs caractéristiques spécifiques. Ils sont comptabilisés en capitaux propres à leur coût historique lorsqu'il existe un droit inconditionnel d'éviter de verser de la trésorerie ou un autre actif financier sous forme de remboursement ou de rémunération du capital.

Les coupons versés aux porteurs des titres sont comptabilisés directement en déduction des capitaux propres. Le Groupe comptabilise l'effet d'impôt en compte de résultat. Ces versements sont fiscalement déductibles.

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 2.R), aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement (technique de valorisation de niveau 1 : cf. Note 2.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. 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 2.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. 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 (RBE) 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 :
$$\text{Taux de transformation} = (\Delta \text{ RBE à PCC} / \Delta \text{ CA à PCC}).$$

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

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 ».

Les coupons versés au titre des instruments comptabilisés en capitaux propres (cf. Note 2 M.3) sont déduits du résultat pris en compte pour le 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 2014 ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général de Accor et ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 17 février 2015.

Note 3. Faits marquants et changements de périmètre

A. Stratégie

Le 27 novembre 2013, 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 premier investisseur hôtelier européen, avec un modèle économique visant l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan.

Avec cette nouvelle organisation, Accor réaffirme le caractère stratégique de ses deux savoir-faire historiques, la gestion des actifs et les services aux propriétaires, en séparant les fonctions, les missions et les objectifs, pour bâtir un modèle économique plus performant. Les hôtels d'HotelInvest (en propriété ou en location) sont exploités par HotelServices au travers de contrats de gestion.

Les principaux enjeux d'HotelServices sont :

- la mise en place d'un modèle tourné vers la génération de redevances, avec une offre adaptée aux propriétaires, une priorité donnée à la rentabilité des contrats, et une gestion optimisée des coûts, dans le but d'optimiser la performance économique de Accor et de ses partenaires ;
- l'optimisation des politiques de vente et de marketing, avec des améliorations en matière de CRM, de programmes de fidélité, et d'une manière générale de services numériques, liées notamment à une plus grande agilité en termes de « Revenue management », et à une utilisation fine de l'ensemble des canaux de distribution, y compris les agences en lignes (ces développements font l'objet du § A.1 ci-dessous) ;
- le renforcement des marques, réorganisées en trois segments : Luxe et Haut de gamme, focalisé sur l'excellence du service et une stratégie de développement d'hôtels emblématiques dans les villes clés ; Milieu de gamme, avec un accent particulier mis sur l'innovation pour mieux différencier les marques ; Economique, avec pour objectif de capitaliser sur la transformation réussie de la méga-marque ibis, pour accélérer le développement, consolider le leadership et bénéficier des effets d'échelle.

Les principaux enjeux d'HotelInvest sont :

- le développement dans les segments économique et milieu de gamme en Europe, avec des positions stratégiques dans les marchés émergents ;
- l'optimisation de la génération de cash-flow, et la réduction de la volatilité des résultats, notamment par la réduction du nombre de contrats de location. Dans ce cadre, certains hôtels pourront faire l'objet de restructurations, et HotelInvest ne prolongera pas systématiquement les contrats arrivant à échéance de renouvellement. Par ailleurs, le développement d'hôtels en location est arrêté, à l'exception des contrats sur lesquels Accor est déjà engagé ;
- la gestion et la rationalisation du portefeuille d'actifs, avec une approche tournée vers la création de valeur au travers d'une allocation stratégique des investissements ;
- le soutien de la stratégie de développement de l'offre du Groupe, avec la détention sélective et rentable d'actifs immobiliers hôteliers.

Avec cette nouvelle stratégie, Accor dispose d'une structure bâtie pour maximiser la performance opérationnelle et créer de la valeur pour les actionnaires et toutes les parties prenantes.

Le déploiement de cette stratégie au cours de l'exercice 2014 a conduit le Groupe :

- à modifier la présentation de l'information sectorielle des comptes consolidés du Groupe (cf. Note 39) ;
- à réallouer ses écarts d'acquisition aux deux pôles sur la base de projection de cash-flows actualisés (cf. Note 2.E.6).

A.1. Transformation digitale

Accor a annoncé le 30 Octobre 2014 un plan d'investissement de 225 millions d'euros sur 5 ans. Ce plan stratégique a pour objectif d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du Groupe en matière de distribution. Il s'articule autour de huit programmes centrés sur les clients (4 programmes concernés), les partenaires, les collaborateurs, les infrastructures informatiques et la gestion des données. L'enveloppe de 225 millions d'euros pour la période 2014-2018 se décomposera en investissements immobilisables à 55% et en charges d'exploitation à 45%.

Dans ce cadre, Accor a fait l'acquisition en 2014 de la start-up française Wipolo, qui développe une application mobile « compagnon de voyage », à la pointe de l'innovation, pour 1,9 million d'euros.

A.2. Alliance stratégique avec Huazhu

Accor et Huazhu Hotels Group (China Lodging), groupe chinois coté au Nasdaq, ont annoncé le 14 décembre 2014 la signature d'un partenariat stratégique en Chine. Aux termes de cet accord, les activités Economique et Milieu de gamme de Accor en Chine seront cédées à Huazhu qui détiendra une master-franchise exclusive pour les marques ibis, ibis Styles, Mercure, Novotel et Grand Mercure. Huazhu deviendra également actionnaire minoritaire (10%) de l'activité Luxe et Haut de gamme de Accor en Chine.

Accor recevra en contrepartie une participation de 10% dans Huazhu et disposera d'un siège au conseil d'administration de la société. Cette alliance majeure permettra aux deux groupes d'accélérer leur développement avec un objectif de 350 à 400 nouveaux hôtels sous les marques de Accor à moyen terme. L'accord permettra également d'offrir aux membres des 2 programmes de fidélité la possibilité d'accéder à un réseau combiné de 5 600 hôtels dans le monde.

Dans ce cadre, 12 hôtels vont être cédés et ont été reclassés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2014.

Il est prévu de finaliser cette opération sur le deuxième semestre 2015.

B. HotelInvest

Compte tenu de leurs caractéristiques spécifiques, l'ensemble des acquisitions de portefeuilles de la période ont été analysées comme des acquisitions d'actifs et non comme des regroupements d'entreprise (cf. Note 2.B.5). Ces rachats de portefeuilles constituent des acquisitions d'hôtels antérieurement exploités en location.

B.1 Acquisition d'un portefeuille de 86 hôtels auprès de Moor Park

Le 27 mai 2014, Accor, via son pôle HotelInvest, a annoncé le rachat d'un portefeuille de 86 hôtels (11 286 chambres) dont 67 en Allemagne et 19 aux Pays-Bas, exploités depuis 2007 par Accor au travers de contrats de location variable sous les marques ibis, ibis *budget*, Mercure et Novotel. Le montant global de cette acquisition atteint 715 millions d'euros, dont 657 millions d'euros de remboursement de dette. Les vendeurs sont deux fonds, Moor Park Fund I et II. L'opération a été finalisée le 30 juin 2014.

Le prix d'acquisition a été alloué aux 86 hôtels et aux autres actifs et passifs sur la base de leurs justes valeurs approchées par la méthode du taux de capitalisation des loyers bruts pour chacun des hôtels (méthode du yield).

Parmi ces hôtels, 27 ont été reclassés en actifs destinés à être cédés.

B.2. Acquisition d'un portefeuille de 11 hôtels auprès d'Axa Real Estate

Le 27 mai 2014, Accor, via son pôle HotelInvest, a annoncé le rachat d'un portefeuille de 11 hôtels (1 592 chambres) exploités depuis 2008 par Accor en Suisse au travers de contrats de location variable, sous les marques ibis, ibis *budget*, Novotel et MGallery. Le montant global de cette acquisition atteint 176 millions d'euros (219 millions de francs suisses), dont 108 millions d'euros de remboursement de dette. L'opération a été finalisée le 27 juin 2014.

Le prix d'acquisition a été alloué aux 11 hôtels et aux autres actifs et passifs sur la base de leurs justes valeurs approchées par la méthode du taux de capitalisation des loyers bruts pour chacun des hôtels (méthode du yield).

Parmi ces hôtels, un seul a été reclassé en actifs destinés à être cédés (cf. Note 46).

B.3. Acquisition d'un portefeuille de 13 hôtels auprès de Tritax

Le 21 août 2014, Accor a signé, via son pôle HotelInvest, le rachat d'un portefeuille de 13 hôtels (1 194 chambres) au Royaume-Uni pour un montant de 89 millions d'euros (71 millions de livres Sterling). Ces hôtels étaient exploités depuis 2001 par Accor au travers de contrats de location variable sous les marques ibis et ibis *budget*. L'opération a été finalisée le 22 décembre 2014.

Le prix d'acquisition a été alloué aux 13 hôtels sur la base de leurs justes valeurs évaluées par un expert indépendant.

Parmi ces hôtels, 8 ont été reclassés en actifs destinés à être cédés en vue d'une cession sur le premier semestre 2015. La perte envisagée à ce titre a été provisionnée en résultat de la gestion du patrimoine hôtelier pour (13) millions d'euros.

B.4. Acquisition d'une participation dans la société Mama Shelter

Le 13 novembre 2014, Accor a acquis une participation de 36,6% dans la société Mama Shelter par le biais d'une participation directe de 20,2% et d'une participation indirecte de 16,4% pour un montant global de 29 millions d'euros. Cette entreprise associée est mise en équivalence dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2014 et comptabilisée au coût d'acquisition conformément à IAS28§10. L'acquisition de Mama Shelter permet d'élargir l'offre du Groupe Accor avec une marque contemporaine (« lifestyle ») particulièrement performante et attractive en matière de restauration. L'objectif est d'ouvrir une vingtaine de nouveaux hôtels Mama Shelter dans les cinq prochaines années.

Accor possède une option d'achat concernant l'intégralité des titres Mama Shelter, exerçable en 2020. Dans le cas où Accor n'exercerait pas cette option, ses partenaires possèderaient également des options sur l'ensemble des titres Mama Shelter, y compris ceux détenus par Accor. La valorisation de l'ensemble de ces options est nulle dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2014.

B.5. Accor cède à Orbis la gestion de ses activités en Europe centrale

Accor a proposé à sa filiale Orbis, le 21 octobre 2014, de lui confier la gestion de ses activités en Europe Centrale.

Selon les termes de l'accord conclu le 7 janvier 2015, Orbis reprend l'ensemble des activités de Accor dans la région, incluant les opérations en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque, en Slovaquie, en Roumanie, en Bulgarie et en Macédoine. Orbis a pour mission de développer l'ensemble des enseignes de Accor dans la région en bénéficiant d'une master-franchise pour toutes les marques du Groupe. Orbis a acquis les filiales opérationnelles de Accor dans les pays précités pour un montant de 142 millions d'euros. Ce réseau est composé de 38 hôtels, ainsi que 8 hôtels actuellement dans le pipeline.

Orbis est une filiale de Accor consolidée en intégration globale à 52,7% dans les comptes du Groupe.

B.6. Participation de Accor dans Reef Casino en Australie

En février 2014, Accor avait annoncé la cession de sa participation dans le casino Reef en Australie pour AU\$ 85 millions (55,5 millions d'euros). Au 30 juin 2014, les titres mis en équivalence - y compris écart d'acquisition - avaient donc été reclassés en actifs destinés à être cédés pour 36 millions d'euros. Cette opération était soumise à des autorisations administratives qui n'ont pas été obtenues. Les titres mis en équivalence – ainsi que l'écart d'acquisition qui avait été affecté à ces titres - ont donc cessé d'être reclassés en actifs destinés à être cédés dans les comptes au 31 décembre 2014.

B.7. Cession des Services à bord des trains

En 2010 et 2012, Accor a cédé à Newrest les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal et les activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits. L'activité italienne de Services à bord des trains de jour est quant à elle maintenue en activité destinée à être cédée au 31 décembre 2014 compte tenu de la liquidation en cours de la société (cf. Note 33). Les montants sont désormais non significatifs.

B.8. Autres opérations de gestion du portefeuille d'actifs

Dans le cadre de sa stratégie, le pôle HotelInvest a un objectif de rationalisation du portefeuille hôtelier.

Les principales cessions immobilières réalisées par le Groupe au 31 décembre 2014 ont les impacts suivants :

2014	Nombre d'unités	Prix de cession	Impact Dette	Impact Dette Retraîtée
Opérations de "Sale & Variable Lease Back"	2	8	(3)	2
Opérations de "Sale & Management Back"	3	35	30	30
Opérations de "Sale & Franchise Back" et cessions simples	43	83	82	105
TOTAL	48	126	109	137

Les opérations de « Sale & Variable Lease Back » consistaient 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. Cependant, dans le cadre de la stratégie

d'HotelInvest (Cf. note 3 A), le développement d'hôtels en location est arrêté et seules les opérations déjà en cours sont finalisées. Accor procède également à des renégociations de contrats de location à loyers fixes pour les transformer en contrats de location à loyers variables.

A fin décembre 2014, les principales opérations concernent :

- l'encaissement d'un complément de prix dans le cadre de la cession du Pullman Paris La Défense générant un impact résultat et dette nette de 7 millions d'euros ;
- le versement par Accor du complément de la garantie de performance d'un montant de (10) millions d'euros consenti dans le cadre de l'opération réalisée en 2009 avec un consortium d'Investisseurs institutionnels français au travers d'un OPCI géré par ATREAM. Cette opération avait été intégralement provisionnée en 2009. L'impact net en résultat est nul.

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

A fin décembre 2014, les principales opérations concernent la cession du MGallery Venise en Italie pour un impact résultat de 7 millions d'euros et un impact dette nette de 12 millions d'euros, le versement d'un complément de prix dans le cadre de la cession du Novotel New York aux Etats-Unis pour un impact résultat et dette nette de 6 millions d'euros, et la cession du Ibis Styles Edinburgh St Andrew's Square au Royaume-Uni générant un impact dette nette pour 16 millions d'euros et un impact nul en résultat.

Les opérations de « Sale & Franchise Back » et les 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 »).

A fin décembre 2014, les principales opérations sont les suivantes :

- cessions unitaires de 5 ibis en Chine générant un impact résultat de 3 millions d'euros et un impact dette nette de 15 millions d'euros ;
- cessions unitaires de 7 ibis en France générant un impact résultat de 7 millions d'euros et un impact dette nette de 12 millions d'euros ;
- cession de la participation dans le Sofitel New York générant un impact résultat de 17 millions d'euros en quote-part de mise en équivalence (cf Note 12) et un impact dette nette de 17 millions d'euros ;
- cession du Novotel Montréal Ouest générant un impact résultat de (1) million d'euros et dette nette de 6 millions d'euros.

Les principales acquisitions réalisées par le Groupe au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

- acquisitions unitaires de 4 ibis au Royaume-Uni, en Allemagne et en France pour un montant total de 58 millions d'euros ;
- acquisition d'un portefeuille de 2 hôtels ibis et 1 hôtel Mercure en France (Graff) pour un montant total de 40 millions d'euros.

C. Rappel des opérations des années précédentes

CESSION DE LA PARTICIPATION DE ACCOR DANS TAHL EN 2013

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'élevait à 2 millions d'euros sur le résultat et à 101 millions d'euros sur la dette nette retraitée.

TAHL détenait 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.

OPERATIONS IMMOBILIERES EN 2013

En 2013, 53 hôtels ont été cédés ou restructurés, générant une réduction de la dette nette retraitée de 408 millions d'euros et une réduction de la dette nette de 331 millions d'euros.

2013	Nombre d'unités	Prix de cession	Impact Dette	Impact Dette Retraitée
Opérations de "Sale & Variable Lease Back"	9	15	10	21
Opérations de "Sale & Management Back"	12	160	141	166
Opérations de "Sale & Franchise Back" et cessions simples	32	152	180	221
TOTAL	53	327	331	408

D. Développement Organique : parc et projets hôteliers

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

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2014, à l'ouverture ou à l'acquisition de 208 hôtels, pour un total de 29 556 chambres. Par ailleurs, 67 hôtels ont été fermés sur la période, pour un total de 8 610 chambres.

Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014	Management		Franchise		HotelInvest (Propriété et location)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
Luxe et haut de gamme	204	49 964	78	9 305	59	11 812	341	71 081
Milieu de gamme	363	66 335	441	45 248	402	66 482	1 206	178 065
Economique	263	42 330	986	79 026	888	107 264	2 137	228 620
Sans Marque	27	3 542	1	78	5	910	33	4 530
Total	857	162 171	1 506	133 657	1 354	186 468	3 717	482 296
Total en %	23,1%	33,6%	40,5%	27,7%	36,4%	38,7%	100,0%	100,0%

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014	Management		Franchise		HotelInvest (Propriété et location)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
France	104	12 923	948	70 162	510	57 833	1 562	140 918
Europe (hors France et Méditerranée)	104	14 685	265	29 317	533	80 415	902	124 417
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	120	23 921	85	8 964	147	20 097	352	52 982
Asie Pacifique	403	89 205	150	18 247	68	10 556	621	118 008
Amériques	126	21 437	58	6 967	96	17 567	280	45 971
Total	857	162 171	1 506	133 657	1 354	186 468	3 717	482 296
Total en %	23,1%	33,6%	40,5%	27,7%	36,4%	38,7%	100,0%	100,0%

Parc hôtelier par zone géographique et segment au 31 décembre 2014

En nombre d'hôtels	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Total
Luxe et haut de gamme	44	40	55	178	24	341
Milieu de gamme	387	390	130	193	106	1 206
Economique	1 130	466	164	228	149	2 137
Sans Marque	1	6	3	22	1	33
Total	1 562	902	352	621	280	3 717
Total en %	42,0%	24,3%	9,5%	16,7%	7,5%	100,0%

En nombre de chambres	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Total
Luxe et haut de gamme	6 635	9 017	11 768	38 007	5 654	71 081
Milieu de gamme	43 259	57 722	20 324	40 373	16 387	178 065
Economique	90 973	56 721	20 514	36 867	23 545	228 620
Sans Marque	51	957	376	2 761	385	4 530
Total	140 918	124 417	52 982	118 008	45 971	482 296
Total en %	29,2%	25,8%	11,0%	24,5%	9,5%	100,0%

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2014

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	Management	Franchise	HotelInvest (Propriété et location)	Total
Total	110 790	30 369	15 029	156 188

E. Colony Capital / Eurazeo

En mars 2005, Colony Capital a fait son entrée au capital du 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 conclusion d'un pacte d'actionnaires d'une durée de cinq ans avec la société d'investissement Eurazeo destiné à renforcer leur présence conjointe dans le capital du Groupe. Ce pacte s'est concrétisé par la montée d'Eurazeo dans le capital du Groupe et par l'octroi d'un siège au Conseil d'Administration pour Eurazeo. Au cours de l'exercice 2009, le Concert a acquis de nouvelles actions Accor et s'est vu octroyer un siège supplémentaire au Conseil d'Administration pour Eurazeo, portant de trois à quatre membres le nombre de représentants de Colony et Eurazeo.

Au 31 décembre 2014, le Concert n'a plus d'engagement de conserver ses actions Accor et détient 48 673 442 actions soit 20,99 % du capital correspondant à 30,75 % des droits de vote.

F. Emissions obligataires

Accor a procédé avec succès à l'émission de trois emprunts obligataires :

- le 5 février 2014, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 7 ans (maturité 5 février 2021), assorti d'un coupon de 2,625%, complété de 150 millions d'euros le 30 septembre 2014 assorti d'un coupon de 1,728%.
- le 27 juin 2014, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 150 millions de francs suisses, d'une durée de 8 ans (maturité 27 juin 2022), assorti d'un coupon à 1,75% ;
- le 18 décembre 2014, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 60 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 7 ans et 2 mois (maturité 18 février 2022), assorti d'un coupon de 1,679%.

Le 4 février 2014, Accor a remboursé un nominal de 402,25 millions d'euros au titre de l'emprunt obligataire émis le 4 février 2009 pour 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 avait procédé à un remboursement partiel de 197,75 millions d'euros.

Pour rappel, Accor avait procédé :

- le 21 mars 2013, au 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 %,
- en 2013, au remboursement du solde de 393,7 millions d'euros de l'emprunt obligataire émis le 5 mai 2009 pour 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 avait procédé à un rachat partiel de 206,3 millions d'euros.
- 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 %, complété de 100 millions d'euros le 28 septembre 2012.
- 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 % ;

G. Emission de titres subordonnés à durée indéterminée

Le 30 juin 2014, Accor a procédé avec succès au placement d'une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros, assortie d'un coupon à 4,125% jusqu'au 30 juin 2020 et une réinitialisation du taux tous les 5 ans par la suite avec une clause de step-up de 25 bps en Juin 2020 et de 275 bps en Juin 2040.

Les titres ont une maturité perpétuelle avec une première option de remboursement le 30 juin 2020, 5 ans après, puis tous les ans. Accor n'a une obligation de verser des coupons qu'en cas de versement de dividendes. Du fait de ses caractéristiques et conformément à la norme IAS 32 (cf. note 2.M.3.), cette émission a été comptabilisée en capitaux propres à compter de la réception des fonds pour un montant de 887 millions d'euros (net des coûts de transaction). Les coupons éventuels versés au titre des instruments seront également comptabilisés en capitaux propres.

H. Signature d'un crédit syndiqué

En juin 2014, Accor a signé une ligne de crédit syndiqué de 1,8 milliard d'euros en remplacement de la ligne de crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros mise en place en mai 2011 et venant à échéance en mai 2016. Ce nouveau crédit d'une durée totale de 5 ans permet à Accor d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

I. Plans de départ volontaire

En 2013, Accor a mis en œuvre deux plans de départ volontaire au sein de ses sièges parisiens.

Le premier plan concernait 165 personnes et une charge totale de 47 millions d'euros avait été enregistrée dans les comptes 2013. Sa mise en œuvre a été achevée courant 2014.

Par ailleurs, suite à l'annonce d'une nouvelle feuille de route stratégique le 27 novembre 2013, la Direction de Accor avait pris l'engagement, vis-à-vis des organisations syndicales, de gérer les conséquences sociales dans le cadre d'un plan de départ volontaire. Une charge totale de 22 millions d'euros avait été enregistrée dans les comptes 2013. La majorité des départs est intervenue au cours du second semestre 2014 et la provision résiduelle s'élève à 7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

En 2014, la charge nette au titre de ces plans est inférieure à (1) million d'euros.

Note 4. Chiffre d'affaires opérationnel par pôle stratégique et par zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerran	Méditerran ée Moyen- Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	341	304	120	322	113	48	1 248	1 254
HOTELINVEST	1 607	2 107	408	272	400	-	4 794	4 798
HOLDING/ELIMINATIONS	(211)	(240)	(45)	(23)	(44)	(25)	(588)	(627)
Total 2014	1 737	2 171	483	571	469	23	5 454	
Total 2013 Retraité	1 799	2 070	458	598	473	27		5 425

(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 2014 s'établit à 5 454 millions d'euros contre 5 425 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 29 millions d'euros (+0.5 %).

Cette augmentation se décompose de la façon suivante :

• activité (à périmètre et change constants)	+209	m€	+3,8%
• développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+44	m€	+0,8%
• impact de change	(62)	m€	(1,1)%
• cession d'actifs	(162)	m€	(3,0)%
Evolution du chiffre d'affaires en 2014	+29	m€	+0,5%

Evolution du chiffre d'affaires par pôle stratégique :

	Δ 2014 / 2013 Retraité	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
HOTELSERVICES	(6)	+69	+5,5%
HOTELINVEST	(4)	+142	+3,0%
HOLDING/ELIMINATIONS	+39	(2)	(0,3)%
Total Groupe	+29	+209	+3,8%

Evolution du chiffre d'affaires par zone géographique :

	Δ 2014 / 2013 Retraité	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
France	(62)	+7	+0,4%
Europe (hors France et Méditerranée)	+101	+98	+4,7%
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	+25	+45	+9,8%
Asie Pacifique	(27)	+11	+1,9%
Amériques	(4)	+34	+7,2%
Structures mondiales	(4)	+14	+50,9%
Total Groupe	+29	+209	+3,8%

Au 31 décembre 2014, le chiffre d'affaires d'HotelServices se décompose de la manière suivante :

En millions d'euros	Redevances de Management	Redevances de Franchise	Redevances HotelInvest	Autres Chiffres d'affaires	Total
2014	356	164	552	176	1 248
2013 Retraité	330	144	588	192	1 254

L'augmentation des redevances de management et de franchise est de 9,7 % sur la période, hors change et acquisitions.

Au 31 décembre 2013, les données relatives au chiffre d'affaires par pôle stratégique et par zone géographique étaient les suivantes :

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	2013 Retraité
HOTELSERVICES	338	320	111	322	110	53	1 254
HOTELINVEST	1 678	2 019	395	303	403	-	4 798
HOLDING/ELIMINATIONS	(217)	(269)	(48)	(27)	(40)	(26)	(627)
Total 2013 Retraité	1 799	2 070	458	598	473	27	5 425

(1) Le chiffre d'affaires 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 ».

Note 5. Charges d'exploitation

En millions d'euros		2013 Retraité	2014
Coûts des marchandises vendues	(1)	(382)	(347)
Coûts de personnel	(2)	(1 963)	(1 940)
Energie, entretien et maintenance		(289)	(279)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété		(193)	(194)
Autres charges d'exploitation	(3)	(867)	(922)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION		(3 694)	(3 682)

(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	2013 Retraité	2014
Effectifs temps plein (*)	48 710	48 270
Ratio Coûts de personnel / ETP (k€)	(40)	(40)

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

Au 31 décembre 2014, les coûts de personnel comprennent par ailleurs 9,7 millions d'euros liés aux attributions d'options de souscription d'actions et d'actions sous conditions de performance (cf. note 26).

(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 6. Résultat brut d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	127	116	39	76	35	42	435	434
HOTELINVEST	397	686	95	78	106	39	1 401	1 354
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(64)	(64)	(57)
Total 2014	524	802	134	154	141	17	1 772	
Total 2013 Retraité	537	743	104	157	152	38		1 731

(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 2014 s'établit à 1 772 millions d'euros, contre 1 731 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 41 millions d'euros (+2,4 %).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	+66	m€	+3,8%
• développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+9	m€	+0,5%
• impact de change	(13)	m€	(0,7)%
• cession d'actifs	(21)	m€	(1,2)%
Evolution du résultat brut d'exploitation en 2014	+41	m€	+2,4%

Evolution du résultat brut d'exploitation par pôle stratégique:

	Δ 2014 / 2013 Retraité En millions d'euros	A périmètre et change constants En millions d'euros	%
HOTELSERVICES	+1	+24	+5,7%
HOTELINVEST	+47	+49	+3,6%
HOLDING/ELIMINATIONS	(7)	(7)	(13,1)%
Total Groupe	+41	+66	+3,8%

Evolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2014 / 2013 Retraité En millions d'euros	A périmètre et change constants En millions d'euros	%
France	(13)	(5)	(1,0)%
Europe (hors France et Méditerranée)	+59	+50	+6,7%
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	+30	+36	+34,8%
Asie Pacifique	(3)	+3	+1,8%
Amériques	(11)	(2)	(1,1)%
Structures mondiales	(21)	(16)	(42,5)%
Total Groupe	+41	+66	+3,8%

Au 31 décembre 2013, les données relatives au résultat brut d'exploitation par pôle stratégique et par zone géographique étaient les suivantes :

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	2013 Retraité
HOTELSERVICES	122	122	25	71	37	57	434
HOTELINVEST	415	621	79	86	115	38	1 354
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(57)	(57)
Total 2013 Retraité	537	743	104	157	152	38	1 731

(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 ».

Note 7. Loyers opérationnels

Les loyers sont respectivement de 849 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 885 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Conformément aux principes détaillés en note 2.E.4, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple (« operating lease »). Les contrats de location-financement sont capitalisés dans l'état de la situation financière et la dette afférente figure au passif pour un montant de 72 millions d'euros (cf. note 30.1).

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 849 millions d'euros correspond à 961 hôtels en location dont moins de 2 % 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 pôle stratégique

Les charges de loyers par pôle stratégique s'analysent comme suit :

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
HOTELSERVICES	(22)	(24)
HOTELINVEST	(868)	(828)
HOLDING/ELIMINATIONS	5	3
Total	(885)	(849)

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 2014	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	9	(13)	(13)	-
Loyer fixe sans option d'achat	247	(221)	(221)	-
Loyer fixe avec rémunération variable (2)	62	(74)	(63)	(11)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(10)	(7)	(3)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(42)	(32)	(10)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(13)	(12)	(1)
Total Loyers fixes hôteliers	318	(373)	(348)	(25)
Loyer variable avec minimum (3)	92	(84)	(71)	(13)
Loyer variable avec minimum plafonné (4)	15	(27)	(12)	(15)
Loyer variable sans minimum (5)	536	(333)	-	(333)
Loyers des hôtels refinancés (6)	-	(35)	(7)	(28)
Total Loyers variables hôteliers	643	(479)	(90)	(389)
Total Loyers opérationnels hôtellerie	961	(852)	(438)	(414)
Loyers dans les autres métiers	-	(10)	(22)	12
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	13	12	1
Total Loyers opérationnels	961	(849)	(448)	(401)

- (1) Les hôtels en location de marque Adagio (11 hôtels) et Adagio Access (4 hôtels) ne figurent pas dans les hôtels référencés ici car leur charge de loyer est incluse directement en quote-part de mise en équivalence. Le détail par marque et par type de contrat se présente de la manière suivante au 31 décembre 2014 :

Etablissements en location au 31 décembre 2014	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
Luxe et haut de gamme	2	12	4	7	1	8	34
Milieu de gamme	4	77	23	31	8	144	287
Economique	3	157	35	54	6	384	639
Sans Marque	-	1	-	-	-	-	1
Total	9	247	62	92	15	536	961

- (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 (502 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (34 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 2014 à (41) millions d'euros.
- (6) La charge de loyers relative aux 110 hôtels des portefeuilles Moor Park, Axa Real Estate et Tritax dont les murs ont été rachetés au cours de l'exercice (cf. Notes 3.B.1. à 3.B.3) est présentée sur la ligne « loyers des hôtels refinancés » dans le tableau ci-dessus.

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
2015	(393)	2024	(185)
2016	(372)	2025	(163)
2017	(344)	2026	(145)
2018	(334)	2027	(100)
2019	(324)	2028	(82)
2020	(287)	2029	(67)
2021	(239)	2030	(47)
2022	(219)	> 2030	(315)
2023	(200)	Total	(3 816)

Au 31 décembre 2014, 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 (2 453) millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 7 % s'établit à 172 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum annuel (393 millions d'euros) et la charge d'intérêt (172 millions d'euros) s'établit à 221 millions d'euros. Cette différence 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 1.A.b).

Note 8. Excédent brut d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	123	111	37	70	33	37	411	412
HOTELINVEST	144	307	21	22	38	41	573	486
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(61)	(61)	(52)
Total 2014	267	418	58	92	71	17	923	
Total 2013 Retraité	277	341	25	91	73	39		846

(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 2014 s'établit à 923 millions d'euros, contre 846 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 77 millions d'euros (+9,2%).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	+54	M€	+6,4%
• développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+30	M€	+3,6%
• impact de change	(5)	M€	(0,6)%
• cession d'actifs	(2)	M€	(0,2)%
Evolution de l'excédent brut d'exploitation en 2014	+77	M€	+9,2%

Evolution de l'excédent brut d'exploitation par pôle stratégique:

	Δ 2014 / 2013 Retraité	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
HOTELSERVICES	(1)	+22	+5,3%
HOTELINVEST	+87	+41	+8,5%
HOLDING/ELIMINATIONS	(9)	(9)	(17,6)%
Total Groupe	+77	+54	+6,4%

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

	Δ 2014 / 2013 Retraité	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
France	(10)	(5)	(1,9)%
Europe (hors France et Méditerranée)	+77	+41	+12,0%
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	+33	+35	+144,1%
Asie Pacifique	+1	+4	+4,3%
Amériques	(2)	(3)	(4,8)%
Structures mondiales	(22)	(18)	(45,3)%
Total Groupe	+77	+54	+6,4%

Au 31 décembre 2013, les données relatives à l'excédent brut d'exploitation par pôle stratégique et par zone géographique étaient les suivantes :

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	2013 Retraité
HOTELSERVICES	118	118	23	65	36	52	412
HOTELINVEST	159	223	2	26	37	39	486
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(52)	(52)
Total 2013 Retraité	277	341	25	91	73	39	846

- (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 ».

Note 9. Détail des amortissements et provisions

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Amortissements	(324)	(318)
Provisions	(1)	(3)
Total	(325)	(321)

Note 10. Résultat d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	122	110	36	59	32	17	376	380
HOTELINVEST	64	169	(6)	6	19	40	292	197
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(66)	(66)	(56)
Total 2014	186	279	30	65	51	(9)	602	
Total 2013 Retraité	192	209	(5)	56	51	18		521

(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 2014 s'établit à 602 millions d'euros contre 521 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 81 millions d'euros (+15,6 %).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	+61	M€	+11,7%
• développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+14	M€	+2,8%
• impact de change	(2)	M€	(0,4)%
• cession d'actifs	+8	M€	+1,5%
Evolution du résultat d'exploitation en 2014	+81	M€	+15,6%

Evolution du résultat d'exploitation par pôle stratégique :

	Δ 2014 / 2013 Retraité	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
HOTELSERVICES	(4)	+18	+4,7%
HOTELINVEST	+95	+53	+26,9%
HOLDING/ELIMINATIONS	(10)	(10)	(17,6)%
Total Groupe	+81	+61	+11,7%

Evolution du résultat d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2014 / 2013 Retraité	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
France	(6)	(6)	(2,9)%
Europe (hors France et Méditerranée)	+70	+49	+23,2%
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	+35	+35	+768,7%
Asie Pacifique	+9	+7	+12,1%
Amériques	+0	(2)	(3,6)%
Structures mondiales	(27)	(22)	(121,6)%
Total Groupe	+81	+61	+11,7%

Au 31 décembre 2013, les données relatives au résultat d'exploitation par pôle stratégique et par zone géographique étaient les suivantes :

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	2013 Retraité
HOTELSERVICES	117	117	22	52	36	36	380
HOTELINVEST	75	92	(27)	4	15	38	197
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(56)	(56)
Total 2013 Retraité	192	209	(5)	56	51	18	521

(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 ».

Note 11. Résultat financier

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Intérêts financiers (1)	(83)	(58)
Autres revenus et charges financières (2)	(7)	6
Résultat financier	(90)	(52)

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

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Intérêts financiers décaissés	(84)	(59)
Intérêts financiers non décaissés	1	1
Total des intérêts financiers	(83)	(58)

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

La variation des intérêts financiers décaissés s'explique principalement par :

- l'arrivée à échéance en 2013 et 2014 des emprunts obligataires contractés en 2009 pour 37 millions d'euros, et
- le nouvel emprunt obligataire de 750 millions d'euros contracté en 2014 pour (20) millions d'euros.

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

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>)	7	3
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	(6)	5 (*)
Autres (dotations) / reprises de provisions financières	(8)	(2)
Total des Autres revenus et charges financières	(7)	6

(*) En 2014, les effets positifs sur les gains et pertes de change sont essentiellement liés à la réévaluation de créances libellées en livre égyptienne et en réal brésilien.

Note 12. Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	17	33
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(6)	(5)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	28

Les principales contributions s'analysent comme suit :

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Asie Pacifique	(3)	(0)
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas)	(2)	(0)
Hôtellerie Sofitel US (25%) (1)	6	15
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	4	4
Autres (dont Risma et Mama Shelter)	1	3
Entreprises associées	6	22
Reef Casinos	3	3
Adagio	1	2
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne	1	2
Autres	-	(1)
Co-entreprises	5	6
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	28

(1) Au 31 décembre 2014, le résultat de l'Hôtellerie US a été impacté positivement par un versement de dividende exceptionnel de 17 millions suite à la cession du Sofitel New York.

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

Note 13. Charges de restructuration

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Dotations/reprises des provisions pour restructuration	(36)	63
Coûts de restructuration	(96)	(74)
Charges de restructuration	(132)	(11)

Les charges de restructuration comprennent principalement des coûts liés à des réorganisations au sein du Groupe.

En 2013, cela faisait notamment suite aux différents changements stratégiques, au remaniement général du Comité Exécutif et à la refonte des sièges en Europe. Ces charges comprenaient (69) millions d'euros au titre des plans de départ volontaire mis en place au sein de ses sièges parisiens (cf. Note 3.I).

En 2014, la charge réelle au titre des plans de départ volontaire s'est élevée à (63) millions d'euros ; elle avait été entièrement provisionnée en 2013.

Note 14. Dépréciation d'actifs

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des exercices 2013 et 2014 se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Ecart d'acquisition	(7)	(3)
Immobilisations incorporelles	(1)	(0)
Immobilisations corporelles	(81)	(52)
Immobilisations financières	-	-
Dépréciation d'actifs	(89)	(55)

Note 14.1 Dépréciation des écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, les principales valeurs des écarts d'acquisition incluses dans les valeurs nettes comptables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) testées sont présentées en Note 19.

HotelInvest : hypothèses retenues et analyse de sensibilité

Pour le pôle HotelInvest, la valeur recouvrable est approchée en premier lieu par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation – ce dernier constitue l'hypothèse opérationnelle clef utilisée dans la valorisation.

Les multiples sont présentés en Note 2.E.6.

Le scénario d'une variation simultanée et concordante dans son ampleur et sa tendance des sous-jacents macro-économiques de l'excédent brut d'exploitation pour tous les hôtels constitutifs d'UGT individuelles est hautement improbable et une analyse globale de sensibilité semblerait peu pertinente. En effet, les hôtels sont avant tout fortement dépendants de la zone géographique et de l'environnement dans lequel ils se situent. Toutefois, si la valeur comptable de certains hôtels devenait sensible nous donnerions une sensibilité pour les hôtels concernés.

Au 31 décembre 2014, les dépréciations correspondent à la revue de la valorisation des hôtels en France pour (1) million d'euros et en Allemagne pour (2) millions d'euros. Les écarts d'acquisition alloués aux hôtels concernés ont été entièrement dépréciés.

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

HotelServices : hypothèses retenues et analyse de sensibilité

Pour le pôle HotelServices, la valeur recouvrable est approchée en premier lieu par la valeur d'utilité fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés – ces derniers constituant l'hypothèse opérationnelle clef utilisée dans la définition des plans d'affaire.

Les hypothèses clefs utilisées dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable d'un actif sont cohérentes avec celles utilisées dans le cadre du plan stratégique du Groupe et en ligne avec celles utilisées dans le cadre de l'élaboration des budgets. Elles reflètent l'expérience passée et prennent également en compte les sources d'informations externes comme les prévisions de croissance de l'industrie hôtelière ou le contexte géopolitique et macro-économique des zones concernées.

Les autres hypothèses principales retenues pour la détermination des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition sont les suivantes :

Décembre 2014	Allemagne	France	Asie	Australie	Amériques
Taux de croissance à l'infini	2,00%	2,00%	2,00%	2,60%	4,24%
Taux d'actualisation	8,57%	8,57%	9,52%	8,05%	12,73%
Décembre 2013	Allemagne	France	Asie	Australie	Amériques
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

En 2013 et en 2014, nos calculs ont montré que 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 2014, les résultats des analyses de sensibilité effectuées pour les principales UGT sont les suivants :

- En Allemagne, la valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 2 727 points de base. La valeur d'entreprise étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, la valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé.
- En Asie, la valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 5 052 points de base. La valeur d'entreprise étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, la valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé.
- En Australie, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 810 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 1 530 points de base.
- En Amériques, la valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 7 267 points de base. La valeur d'entreprise étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, la valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé.
- En France, seule une variation hautement improbable du taux d'actualisation (29 058 points de base) conduirait la valeur nette comptable à devenir supérieure à la valeur recouvrable. La valeur d'entreprise étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, la valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé.

Ces valeurs recouvrables ont également fait l'objet de tests de sensibilité aux flux de trésorerie opérationnels, une dégradation de 10% des flux futurs actualisés attendus ne conduirait pas à reconnaître de perte de valeur.

Aucune dépréciation n'a été constatée sur le pôle HotelServices.

Note 14.2 Dépréciation des immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2014, (0) million d'euros de dépréciation a été constaté sur les immobilisations incorporelles.

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

Note 14.3 Dépréciation des immobilisations corporelles

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	-	-	-	-	-	-	-	-
HOTELINVEST	(8)	(22)	(11)	(11)	(0)	-	(52)	(81)
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	-	-	-
Total 2014	(8)	(22)	(11)	(11)	(0)	-	(52)	
Total 2013 Retraité	(17)	(20)	(32)	(6)	(6)	-		(81)

Au 31 décembre 2014, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels concernant l'hôtellerie portent sur 102 hôtels pour un montant global de (50) millions d'euros et aucune reprise significative n'a été constatée.

Seuls les hôtels ibis Shangai Waigaoqiao, ibis Weifang Qingnian, ibis Beijing Capital Airport et ibis Yangzhou Dev Zone ont été dépréciés sur la base des prix de vente proposés par les acheteurs pour (5) millions d'euros (technique de valorisation de niveau 2 selon les dispositions de la norme IFRS 13 : cf. Note 2.R).

Au 31 décembre 2013, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels concernant l'hôtellerie portent sur 136 hôtels pour un montant global de (80) millions d'euros et aucune reprise n'a été constatée.

Trois hôtels ibis en Chine (pour (4) millions d'euros), le Mercure Rosmalen Hertogenbosch aux Pays Bas (pour (2) millions d'euros), le Novotel Mississauga au Canada (pour (1) million d'euros) et des immobilisations hors exploitation au Portugal (pour (0,2) million d'euros) avaient été dépréciés sur la base des prix de vente proposés par les acheteurs (technique de valorisation de niveau 2 selon les dispositions de la norme IFRS 13 : cf. Note 2.R).

Note 15. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Plus ou moins-values de cessions	78	(14)
Provisions sur actifs hôteliers	(10)	3
Total	68	(11)

Au 31 décembre 2014, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment une provision sur une perte envisagée d'un montant de (13) millions d'euros correspondant à la cession de 8 hôtels du portefeuille Tritax.

Au 31 décembre 2013, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait 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.

Note 16. Résultat de la gestion des autres actifs

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Plus ou moins-values de cessions	-	(26)
Provisions	(6)	36
Gains/ (pertes) non récurrents	(27)	(92)
Total	(33)	(82)

Au 31 décembre 2014, le résultat de la gestion des autres actifs comprend principalement une charge exceptionnelle de (41) millions d'euros relative au solde d'un litige, ainsi que (11) millions d'euros d'honoraires divers.

Au 31 décembre 2013, le résultat de la gestion des autres actifs comprenait notamment une charge de (15) millions d'euros relative aux coûts du projet ibis Méga Marque.

Note 17. Impôts sur les bénéfices

Note 17.1. Charge d'impôt de l'exercice

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Charge d'impôt exigible	(136)	(163)
Sous-total impôts exigibles	(136)	(163)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	14	(13)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	2	1
Sous-total impôts différés	16	(12)
Charge d'impôt (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées)	(120)	(175)
Impôts afférents aux sociétés mises en équivalence	(6)	(5)
Impôts afférents aux activités non conservées	(0)	(0)
Charge d'impôt totale	(126)	(180)

Note 17.2. Taux effectif d'impôt

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Résultat opérationnel avant impôt (a)	256	419
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	44	34
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	-	-
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	6	5
Autres	1	13
Total des différences permanentes (charges non déductibles) (b)	51	52

Résultat non taxé ou taxé à taux réduit (c)	12	1
--	-----------	----------

Résultat taxable au taux courant (d) = (a) + (b) + (c)	319	472
---	------------	------------

Taux courant d'impôt en France (*) (e)	38,00%	38,00%
Impôt (théorique) au taux courant français (f) = (d) x (e)	(121)	(180)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :		
. au différentiel de taux courant des pays étrangers	26	44
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(36)	(13)
. à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	11	21
. aux quotes-parts de mises en équivalence	6	5
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	(4)	(12)
. à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (cf. Note 2.L)	(22)	(20)
. à d'autres éléments	20	(20)
Total des ajustements sur l'impôt théorique (g)	1	5
Impôt au taux normal (h) = (f) + (g)	(120)	(175)
Impôt au taux réduit (i)	-	-
Charge d'impôt du Groupe (j) = (h) + (i)	(120)	(175)

Résultat taxable au taux courant	319	472
Charge d'impôt à taux courant	(95)	(134)
Taux courant d'impôt du Groupe (**)	29,9%	28,5%

(*) Au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2014, 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%.

(**) Au 31 décembre 2014, le taux effectif d'impôt (charge d'impôt du Groupe/résultat avant impôt et éléments non récurrents) s'élève à 30,2%. Il s'élevait à 27,1% au 31 décembre 2013.

Note 17.3. Détail des impôts différés actifs et passifs dans l'état de la situation financière

En € millions	Décembre 2013 Retraité	Décembre 2014
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	57	54
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	(64)	(62)
Pertes fiscales activées	38	35
Total Impôts différés nets	31	27
Impôts différés actifs	149	68
Impôts différés passifs	118	41

Note 17.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2014, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 757 millions d'euros. Pour mémoire, au 31 décembre 2013, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 721 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, 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	-	8	-	8
N+2	-	4	0	4
N+3	-	5	0	5
N+4	-	5	0	5
N+5 et au-delà	1	498	3	502
Sans limite	36	197	-	233
Impôts différés actifs nets	37	717	3	757

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les impôts différés actifs non comptabilisés de l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note.

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 18. Résultat net des activités non conservées

Le résultat net des activités non conservées comprend uniquement le résultat de l'activité italienne de Services à bord des trains de jour. La société est toujours maintenue en activités non conservées compte tenu de la liquidation en cours de la société (cf. Note 3.B.7).

Le détail des comptes de résultat des activités reclassées dans la ligne « Résultat net des activités non conservées » est présenté ci-dessous :

En millions d'euros	2013	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	69	0
Charges d'exploitation	(65)	(4)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4	(4)
Loyers	(1)	(0)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3	(4)
Amortissements et provisions	(0)	(0)
RESULTAT D'EXPLOITATION	3	(4)
Résultat financier	1	1
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS	4	(3)
Charges de restructuration	(0)	-
Dépréciation d'actifs	(1)	-
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(2)	(1)
RESULTAT AVANT IMPOT	1	(4)
Impôts	(0)	(0)
RESULTAT NET DES ACTIVITES NON CONSERVEES	1	(4)

Note 19. Ecart d'acquisition

En millions d'euros	Déc.2013 Retraité	Déc.2014
Valeurs brutes	785	795
Dépréciations	(94)	(94)
Total en valeur nette	691	701

En millions d'euros	Notes	Déc.2013 Retraité	Déc.2014
Australie		123	128
France		111	111
Allemagne		84	84
Amériques		60	60
Asie		38	43
Autres		9	9
HOTELSERVICES		425	435
Allemagne	14.1	81	79
Suisse		11	11
France	14.1	60	63
Amériques		40	40
Egypte		19	20
Australie		23	23
Pays-Bas		8	6
Côte d'Ivoire		6	7
Autres		18	17
HOTELINVEST		266	266
Total en valeur nette		691	701

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

En millions d'euros	Notes	Déc.2013 Retraité	Déc.2014
Valeur nette au 1^{er} janvier		823	691
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre		1	2
. Hôtellerie Asie Pacifique	(a)	1	-
. Hôtellerie Europe	(b)	-	2
Cessions de l'exercice	(c)	(30)	(2)
Dépréciations	Note 14	(7)	(3)
Différence de conversion	(d)	(38)	12
Reclassements en immobilisations	(e)	(60)	-
Reclassements en actifs destinés à être cédés	Note 33	3	(1)
Reclassements et autres variations		(1)	2
Valeur nette en fin de période		691	701

(a) En 2013, comptabilisation d'un complément de prix de 1,5 million d'euros suite au gain du contrat de management Sea Temple dans le cadre de l'acquisition de la société Mirvac en 2012.

(b) En 2014, Accor a acquis les parts restantes de la société exploitant l'ibis Suresnes. Cette société était antérieurement mise en équivalence à hauteur de 24%.

(c) En 2013, le montant des cessions comprend notamment la cession de la participation dans TAHL en Australie (cf. Note 3.C) générant une sortie d'écart d'acquisition net d'un montant de (24,1) millions d'euros.

(d) Au 31 décembre 2014, ce montant s'explique essentiellement par la hausse du dollar australien et du dollar américain. Au 31 décembre 2013, ce montant s'expliquait essentiellement par la baisse du dollar australien.

(e) En 2012, Accor a acquis le 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 et deux ajustements de prix d'un total de (10) millions d'euros ont été obtenus.

Note 20. Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Déc.2014	Déc. 2013 Retraité
Valeurs Brutes					
Autres marques et droits (1)	28	24	12	64	59
Licences, logiciels	88	44	59	191	173
Autres immobilisations incorporelles (2)	173	106	4	283	276
Total valeurs brutes	289	174	75	538	508
Amortissements et pertes de valeur					
Autres marques et droits (1)	(23)	(2)	(11)	(36)	(36)
Licences, logiciels	(60)	(35)	(52)	(147)	(132)
Autres immobilisations incorporelles (2)	(56)	(16)	-	(72)	(59)
Total amortissements et pertes de valeur cumulés	(139)	(53)	(63)	(255)	(227)
Valeurs nettes	150	121	12	283	281

(1) Au 31 décembre 2014, la valeur nette des autres marques et droits est de 28 millions d'euros dont sur HotelInvest :

- a) 8 millions d'euros sur ibis et 4 millions d'euros sur Mercure en France (portefeuille Graff – cf Note 2.B.8) ;
- b) 7 millions d'euros sur Pullman au Brésil (droits de concession) ;
- c) 3 millions d'euros sur ibis en Chine ;

Et 5 millions d'euros sur la marque Sebel en Australie sur HotelServices.

(2) Au 31 décembre 2014, la valeur nette des autres immobilisations incorporelles est de 211 millions d'euros, dont :

- a) 91 millions d'euros de droits au bail sur HotelInvest, y compris 79 millions d'euros de droits d'usufruit des terrains en Pologne ;
- b) 38 millions d'euros de valorisation de contrats de gestion sur HotelServices dont :
 - i. 21 millions d'euros de contrats de management en Australie ;
 - ii. 17 millions d'euros de contrats au Brésil, en Argentine et au Chili portant sur le réseau sud-américain de Posadas.
- c) 49 millions d'euros de key money sur HotelServices dont :
 - i. 18 millions d'euros associés à 24 contrats de management et 26 contrats de franchise au Royaume-Uni ;
 - ii. 9 millions d'euros sur des contrats de management en Australie.

Tableau de variation des immobilisations incorporelles :

En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Déc.2014	Déc. 2013 Retraité
Valeurs nettes au 1 ^{er} janvier	134	140	7	281	263
Acquisitions de la période	12	1	-	13	24
Immobilisations générées en interne (1)	19	3	5	27	32
Entrées de périmètre (2)	2	12	-	14	23
Dotations aux amortissements	(22)	(8)	(3)	(33)	(32)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	-	-	-	(2)
Cessions de la période	(2)	(3)	-	(5)	(8)
Différence de conversion	3	-	-	3	(18)
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. Note 33)	-	(16)	-	(16)	(3)
Autres Reclassements	4	(8)	3	(1)	2
Valeurs nettes en fin de période	150	121	12	283	281

(1) En 2014 et en 2013, ces investissements concernent principalement des licences, logiciels et autres immobilisations incorporelles.

(2) En 2014, les entrées de périmètre concernent des droits d'entrées d'hôtels pour 12 millions d'euros (portefeuille Graff).

En 2013, les entrées de périmètre portaient sur l'allocation de l'écart d'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas.

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

En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Déc.2014	Déc. 2013 Retraité
Marque Sebel (Australie)	5	-	-	5	4
Autres marques et droits ayant des durées d'utilité indéfinies	-	-	1	1	1
Valeur comptable en fin de période	5	-	1	6	5

Note 21. Immobilisations corporelles

Note 21.1. Détail des immobilisations corporelles par nature

En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Terrains	5	281	-	286	177
Constructions	42	2 254	-	2 296	1 589
Agencements	43	1 551	10	1 604	1 545
Matériels et mobiliers	47	1 331	15	1 393	1 423
Immobilisations en cours	15	255	4	274	243
Valeur brute	152	5 672	29	5 853	4 977

En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Constructions	(9)	(567)	-	(576)	(527)
Agencements	(28)	(862)	(5)	(895)	(833)
Matériels et mobiliers	(36)	(949)	(7)	(992)	(985)
Immobilisations en cours	-	(4)	-	(4)	(3)
Total des amortissements	(73)	(2 382)	(12)	(2 467)	(2 348)
Terrains	(1)	(10)	-	(11)	(10)
Constructions	-	(117)	-	(117)	(116)
Agencements	-	(59)	-	(59)	(62)
Matériels et mobiliers	-	(32)	-	(32)	(36)
Immobilisations en cours	-	(10)	-	(10)	(9)
Total des dépréciations	(1)	(228)	-	(229)	(233)
Amortissements et dépréciations	(74)	(2 610)	(12)	(2 696)	(2 581)

En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Terrains	4	271	-	275	167
Constructions	33	1 570	-	1 603	946
Agencements	15	630	5	650	650
Matériels et mobiliers	11	350	8	369	402
Immobilisations en cours	15	241	4	260	231
Valeur nette	78	3 062	17	3 157	2 396

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

En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Valeurs nettes au 1er janvier	64	2 317	15	2 396	2 542
Rachats de portefeuilles (1)	-	1 000	-	1 000	54
Investissements de la période (2)	24	378	4	406	366
Dotations aux amortissements	(12)	(270)	(2)	(284)	(293)
Pertes de valeur comptabilisées en charges ou en résultat net des activités non conservées (cf. Note 14.2 et Note 18)	-	(52)	-	(52)	(80)
Différence de conversion	3	12	-	15	(89)
Cessions de la période	(1)	(86)	-	(87)	(118)
Reclassements en "Actifs destinés à être cédés" (cf. Note 33)	-	(294)	-	(294)	13
Autres reclassements (3)	-	57	-	57	1
Valeurs nettes en fin de période	78	3 062	17	3 157	2 396

(1) Au 31 décembre 2014, les rachats de portefeuilles correspondent principalement à l'acquisition des hôtels du portefeuille Moor Park pour 704 millions d'euros, à l'acquisition des hôtels du portefeuille Axa Real Estate pour 180 millions d'euros et à l'acquisition des hôtels du portefeuille Tritax pour 89 millions d'euros (cf. Note 3.B.1 à 3.B.3).

En 2013, les 54 millions d'euros d'entrée de périmètre correspondaient à l'allocation de l'écart d'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas.

(2) Au 31 décembre 2014, les investissements portent sur des investissements de rénovations (233 millions d'euros) notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et des investissements de constructions (173 millions d'euros) notamment au Royaume-Uni et en Allemagne.

Au 31 décembre 2013, les investissements portaient sur des investissements de rénovations (232 millions d'euros) notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et des investissements de constructions (134 millions d'euros) comprenant l'acquisition du terrain Canary Wharf à Londres au Royaume-Uni pour 28 millions d'euros réalisée dans le cadre de la construction d'un Novotel.

(3) Au 31 décembre 2014, il s'agit principalement du reclassement en immobilisations corporelles du dépôt réalisé en 2011 pour l'acquisition des murs du Sofitel Rio de Janeiro Copacabana suite à la décision de justice de mai 2014 qui confirme Accor comme propriétaire de l'hôtel.

Au 31 décembre 2014, 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 54 millions d'euros. Il s'élevait à 83 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Note 21.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement

En millions d'euros	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Terrains	9	6
Constructions	62	51
Agencements	35	26
Matériels et mobiliers	4	4
Immobilisations corporelles (valeur brute)	110	87
Constructions	(28)	(27)
Agencements	(17)	(17)
Matériels et mobiliers	(4)	(3)
Immobilisations corporelles (amortissements et dépréciations)	(49)	(47)
Immobilisations corporelles (valeur nette)	61	40

En 2014, Accor a acquis un portefeuille en France de 3 hôtels sous contrats de location-financement pour 25 millions d'euros.

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
2014	72
2015	62
2016	60
2017	58
2018	57
2019	50
2020	49
2021	47
2022	46
2023	44
2024	42
2025	41
2026	36
2027	36
2028	35
2029	25

Note 22. Prêts long terme

En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Valeurs brutes	68	139	(67)	140	112
Dépréciation	(2)	(4)	(1)	(7)	(14)
Total en valeur nette	66	135	(68)	133	98

En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Hôtellerie Asie Pacifique (1)	34	18	-	52	39
Autres (2)	32	117	(68)	81	59
Total	66	135	(68)	133	98

(1) Au 31 décembre 2014, le montant des prêts consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique inclut principalement :

- Pour HotelServices, le prêt consenti à A.P.V.C Finance Pty. Limited (société de financement de Timeshare) qui s'élève à 21 millions d'euros (19 millions d'euros au 31 décembre 2013) avec une rémunération moyenne de 14,75 %, ainsi que le prêt de 9 millions d'euros consenti à Darling Harbour Hotel Trust, futur propriétaire du Sofitel Sydney Darling Harbour, en contrepartie de l'octroi du contrat de management de l'hôtel.
- Pour HotelInvest, le prêt consenti à Shree Naman Hotels Private pour financer le développement du Sofitel Mumbai en Inde et qui s'élève à 18 millions d'euros (16 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(2) Au 31 décembre 2014, le montant des prêts consentis hors Asie Pacifique inclut principalement :

- Le minimum garanti de 17 millions d'euros dans le cadre du contrat de management du Pullman Paris Tour Eiffel, ainsi que 12 millions d'euros de prêt consenti à la société propriétaire (SHTE) pour les travaux du Pullman Paris Tour Eiffel.
- La souscription à hauteur de 19 millions d'euros d'une obligation de rachat d'actions à parité variable émise par Risma.

Les prêts comprennent également 67 millions d'euros de prêt intragroupe entre Accor Holding et les entités HotelInvest aux Etats-Unis.

Note 23. Titres mis en équivalence

Les titres mis en équivalence regroupent les participations dans les entreprises associées ainsi que les participations dans les coentreprises ; ces dernières étant depuis le 1^{er} janvier 2014 comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les titres mis en équivalence se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	2013 Retraité	2014
Asie Pacifique (*) (1) (2) (3) (4)	129	143
Mama Shelter (5)	-	29
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand) (6)	14	14
Société Hôtelière Paris Les Halles (7)	12	12
Fonds d'investissement Egypte	6	6
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	6	7
Hôtellerie Sofitel US (25%)	6	3
Société d'exploitation des Résidences Hôtelières Rail	5	5
Autres (dont Risma)	57	60
Entreprises associées	235	279
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne (8)	19	21
Reef Casinos (9)	18	18
Adagio	2	4
Autres	2	2
Co-entreprises	41	45
Total	276	324

(*) Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Private Limited (société développant des hôtels ibis en Inde) pour 50 millions d'euros, Caddie Hotels Private (société développant un Novotel et un Pullman à New Delhi) pour 22 millions d'euros, une joint venture pour le développement de projets hôteliers ibis et Novotel en Inde (Triguna) pour 16 millions d'euros, Ambassador Inc., Ambasstel et Ambatel Inc. (Corée du Sud) pour 29 millions d'euros. Beijing Peace Hotel Ltd a été cédé au cours de l'exercice 2013.

Note 23.1. Information sur les entreprises associées significatives

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

- (1) Interglobe Hotels détient et exploite des hôtels ibis en Inde, eux-mêmes gérés par Accor dans le cadre de contrats de management. Les comptes d'Interglobe Hotels se décomposent comme suit :

Interglobe Hotels (Hôtellerie ibis Inde) Développement ibis Inde (En millions d'euros)	Mars 2013 (*)	Mars 2014 (*)
Chiffre d'affaires	12	13
Résultat net	(3)	(3)
Total actifs courants	6	6
Total actifs non courants	145	157
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	95	100
Total passifs courants	8	10
Total passifs non courants	49	53
Trésorerie / (Dette) nette	(21)	(47)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	40,00%	40,00%

(*) La société clôture au 31 mars et les comptes ainsi présentés correspondent aux derniers comptes audités et publiés. Pour des raisons de confidentialité, Accor ne souhaite pas publier les comptes d'Interglobe Hotels qui ont été intégrés dans les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2014.

- (2) Ambassador détient et exploite le Novotel Séoul Ambassador Gangnam, lui-même donné en gestion à Accor dans le cadre d'un contrat de management. Les comptes d'Ambassador Inc se décomposent comme suit :

Hôtellerie Corée Ambassador (Novotel Séoul Ambassador Gangnam) (En millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	24	24
Résultat net	3	2
Total actifs courants	5	5
Total actifs non courants	64	73
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	51	57
Total passifs courants	9	11
Total passifs non courants	10	9
Trésorerie / (Dettes) nette	(7)	(10)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	1	-
Fraction de capital détenu	30,19%	30,19%

- (3) Ambasstel détient et exploite l'ibis Séoul Myeong Dong, l'ibis Séoul et l'ibis Séoul Ambassador Insadong, eux-mêmes donnés en gestion à Accor dans le cadre de contrats de management. Les comptes d'Ambasstel se décomposent comme suit :

Hôtellerie Corée Ambasstel (ibis à Séoul) (En millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	23	29
Résultat net	3	4
Total actifs courants	12	17
Total actifs non courants	25	27
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	33	39
Total passifs courants	3	4
Total passifs non courants	1	1
Trésorerie / (Dettes) nette	2	15
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	0	-
Fraction de capital détenu	20,00%	20,00%

- (4) Ambatel détient et exploite le Novotel Séoul Ambassador Doksan, lui-même donné en gestion à Accor dans le cadre d'un contrat de management. Les comptes d'Ambatel Inc se décomposent comme suit :

Hôtellerie Corée Ambatel (Novotel Séoul Ambassador Doksan) (En millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	10	9
Résultat net	1	1
Total actifs courants	2	2
Total actifs non courants	49	54
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	37	41
Total passifs courants	5	5
Total passifs non courants	9	10
Trésorerie / (Dettes) nette	(7)	(7)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	21,83%	21,83%

- (5) Mama Shelter développe un réseau hôtelier sous sa propre marque. La société est implantée en France, en Turquie et se développe aux Etats-Unis :

Mama Shelter (En millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	N/A	7
Résultat net	N/A	(0)
Total actifs courants	N/A	12
Total actifs non courants	N/A	71
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	N/A	44
Total passifs courants	N/A	26
Total passifs non courants	N/A	14
Trésorerie / (Dettes) nette	N/A	(26)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	N/A	-
Fraction de capital détenu	0,00%	36,60%

Ces informations financières incluent un goodwill non alloué au 31 décembre 2014.

- (6) The Grand Real Estate Bv aux Pays-Bas détient et exploite le Sofitel Amsterdam The Grand lui-même géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management. Les comptes de The Grand Real estate Bv se décomposent comme suit :

The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas) Sofitel The Grand (En millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	24	24
Résultat net	(4)	(0)
Total actifs courants	2	6
Total actifs non courants	35	76
Montant des capitaux propres	28	28
Total passifs courants	9	7
Total passifs non courants	-	47
Trésorerie / (Dettes) nette	(1)	(44)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	58,71%	58,71% (*)

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

- (7) La société Hôtelière Paris les Halles détient et exploite le Novotel Paris Les Halles et détient aussi des participations dans des sociétés hôtelières comme The Grand Real Estate BV ou Saint James Ltd, société détenant et exploitant le Sofitel Saint James et l'ibis Styles St Andrew Square au Royaume-Uni. Les comptes de la Société Hôtelière Paris les Halles se décomposent comme suit :

Société Hôtelière Paris Les Halles (En millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	90	126
Résultat net	2	2
Total actifs courants	29	30
Total actifs non courants	134	179
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	40	41
Total passifs courants	14	16
Total passifs non courants	109	153
Trésorerie / (Dettes) nette	(86)	(128)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	0	1
Fraction de capital détenu	31,19%	31,19%

Note 23.2. Information sur les coentreprises significatives

Les coentreprises significatives à l'échelle du Groupe sont les suivantes :

- (8) La Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne (SIEHA) développe un réseau hôtelier essentiellement sous la marque ibis en Algérie. Les comptes de SIEHA se décomposent comme suit :

Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne (En millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	24	24
Résultat net	3	4
Total actifs courants	38	45
Total actifs non courants	68	73
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	38	42
Total passifs courants	27	32
Total passifs non courants	41	44
Trésorerie / (Dettes) nette	(26)	(28)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	50,00%	50,00%

- (9) Reef Casinos est un complexe en Australie qui comprend un hôtel et un casino. Ses comptes se décomposent comme suit :

Reef Casinos en Australie (En millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	28	23
Résultat net	3	6
Total actifs courants	21	14
Total actifs non courants	25	88
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	40	85
Total passifs courants	4	11
Total passifs non courants	2	7
Trésorerie / (Dettes) nette	2	7
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	3
Fraction de capital détenu	50,00%	50,00%

Note 23.3. Autres informations sur les entreprises associées et coentreprises

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'une entreprise associée ou d'une coentreprise à transférer des fonds à Accor sous forme de dividendes en trésorerie ou encore à rembourser des prêts et des créances.

De plus, les éventuelles quotes-parts de pertes relatives à une entreprise associée ou à une coentreprise sont toutes comptabilisées dans les comptes du Groupe.

Enfin, les engagements d'achats irrévocables reçus par Accor au titre de ses entités mises en équivalence sont décrits dans la note sur les engagements hors bilan (cf. Note 41.2.)

Note 24. Actifs financiers non courants

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Titres de participation (<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>)	118	93
Dépôts et cautionnements (<i>Prêts et Créances</i>)	120	70
Total valeurs brutes	238	163
Provisions pour dépréciation	(64)	(34)
Valeurs nettes	174	129

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

Les titres non consolidés et dépôts se décomposent comme suit :

En millions d'euros	Note	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Créance sur le Pullman Tour Eiffel		20	21
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)		19	20
Dépôt réalisé suite à l'appel en garantie sur la dette du propriétaire du Sofitel Los Angeles		19	19
Titres Stone (foncière en France)		11	11
Dépôt concernant des hôtels en France cédés en 2008		10	10
Dépôt pour le rachat du Sofitel Rio de Janeiro	(1)	47	-
Autres participations et dépôts		48	48
Valeurs nettes		174	129

- (1) La baisse des dépôts et cautionnements entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014 s'explique par le reclassement en immobilisations corporelles du dépôt réalisé en 2011 pour l'acquisition des murs du Sofitel Rio de Janeiro Copacabana suite à la décision de justice de mai 2014 qui confirme Accor comme propriétaire de l'hôtel.

Au 31 décembre 2014, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente s'élève à (5) millions d'euros (cf. Note 27). Elle s'élevait à (4) millions d'euros au 31 décembre 2013.

Note 25. Comptes de tiers actifs et passifs

Note 25.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Valeurs brutes	413	455
Provisions	(34)	(38)
Valeurs nettes	379	417

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 25.2. Détails des autres tiers actifs

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
TVA à récupérer	140	130
Créances vis à vis du personnel et des organismes sociaux	7	3
Créances d'impôts et taxes	57	67
Autres débiteurs	253	240
Charges constatées d'avance	61	71
Valeurs brutes des autres tiers actifs	518	511
Provisions	(45)	(50)
Valeurs nettes des autres tiers actifs	473	461

Note 25.3. Détails des autres tiers passifs

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
TVA à payer	81	84
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	335	336
Dettes d'impôts et taxes	76	82
Autres créanciers	388	389
Produits constatés d'avance	66	75
Autres tiers passifs	946	966

Note 25.4. Echancier des comptes de tiers

En millions d'euros	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Stocks	28	-	-	28	41
Clients	416	1	-	417	379
TVA à récupérer	119	10	1	130	140
Créances de personnel et organismes sociaux	3	-	-	3	7
Créances impôts et taxes	67	-	-	67	57
Autres débiteurs	190	0	-	190	208
ACTIF COURT TERME	823	11	1	835	832
Fournisseurs et comptes rattachés	690	0	-	690	599
TVA à payer	84	0	-	84	81
Personnel et organismes sociaux	335	1	-	336	335
Dettes autres impôts et taxes	82	0	-	82	76
Autres créanciers	386	3	-	389	388
PASSIF COURT TERME	1 577	4	-	1 581	1 479

Note 26. 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 26.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2014, le capital social est composé de 231 836 399 actions. Le nombre moyen d'actions au cours de l'exercice s'établit à 230 231 848. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2014 est de 231 836 399.**

Par ailleurs, 4 521 862 options de souscription, soit 1,95 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2014 (cf. Note 26.3).

De plus, 817 503 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 237 175 764 titres.

Note 26.2. Résultat net dilué par action

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Accor sur l'année (36,02 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2014 est de 231 815 702. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Résultat Net Part du Groupe (<i>activités poursuivies et activités non conservées</i>)	126	223
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	227 613	230 232
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	549	1 209
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	417	375
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)	228 579	231 816
Résultat net dilué par action (en euros)	0,55	0,96

L'ensemble des instruments sont inclus dans le calcul du résultat net dilué par action puisque l'ensemble des plans sont dilutifs sur l'exercice 2014. (cf. Note 26.3).

Note 26.3. 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 2014 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 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 ont reçu 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), les options initialement attribuées à chaque Bénéficiaire seront soumises 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. En 2014, les critères de performance n'ont été que partiellement réalisés pour le plan n°24 et n'ont pas été réalisés pour les plans n°26 et n°27.

Les mouvements intervenus en 2013 et 2014 sur les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

	31 décembre 2013		31 décembre 2014	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen
Options non exercées en debut de période	11 587 420	31,07 €	8 300 398	31,77 €
Options attribuées sur l'exercice	40 000	30,13 €	-	- €
Options annulées / échues sur l'exercice	(2 754 880)	31,08 €	(2 093 547)	44,92 €
Options exercées sur l'exercice	(572 142)	20,90 €	(1 684 989)	27,46 €
Options non exercées à fin de période	8 300 398	31,77 €	4 521 862	27,29 €
Options exerçables en fin de période	4 704 861	34,91 €	3 314 855	26,57 €

Au 31 décembre 2014, 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 16	40,08 €	2 139	8 mois
Plan 17	30,81 €	967 560	3 mois
Plan 18	28,32 €	31 320	9 mois
Plan 19	18,20 €	559 862	2 ans et 3 mois
Plan 20	26,66 €	1 584 335	3 ans et 3 mois
Plan 21	26,66 €	77 191	3 ans et 3 mois
Plan 22	30,49 €	92 448	3 ans et 11 mois
Plan 23	31,72 €	582 864	4 ans et 3 mois
Plan 24	31,72 €	33 203	4 ans et 3 mois
Plan 25	26,41 €	503 565	5 ans et 3 mois
Plan 26	26,41 €	47 375	5 ans et 3 mois
Plan 27	30,13 €	40 000	6 ans et 9 mois

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 14 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 14	Plan 15	Plan 16	Plan 17	Plan 18	Plan 19	Plan 20
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	70,95 €	70,45 €	62,35 €	47,10 €	37,12 €	25,49 €	41,47 €
Prix d'exercice	68,65 €	71,72 €	60,44 €	46,46 €	42,70 €	27,45 €	40,20 €
Volatilité attendue (1)	31,73%	31,60%	27,57%	27,87%	26,72%	31,91%	33,96%
Durée de vie contractuelle de l'option	7 ans	7 ans	8 ans	7 ans	7 ans	8 ans	8 ans
Taux de rendement sans risque (2)	3,94%	4,25%	4,15%	3,84%	4,03%	2,63%	2,29%
Taux de dividendes (3)	2,29%	2,29%	2,29%	2,53%	2,53%	2,53%	3,24%
Juste Valeur des Options (4)	20,38 €	19,36 €	16,66 €	11,55 €	7,00 €	5,78 €	10,28 €

	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 €	32,19 €	31,96 €	31,96 €	26,55 €	26,55 €	30,88 €
Prix d'exercice	40,20 €	30,49 €	31,72 €	31,72 €	26,41 €	26,41 €	30,13 €
Volatilité attendue (1)	33,96%	34,99%	35,74%	35,74%	39,71%	39,71%	37,16%
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans
Taux de rendement sans risque (2)	2,29%	1,98%	2,90%	2,60%	1,67%	1,67%	1,20%
Taux de dividendes (3)	3,24%	2,22%	2,19%	2,19%	2,42%	2,42%	3,04%
Juste Valeur des Options (4)	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 3 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.

Au cours de l'exercice 2014, 0,2 million d'euros de charges a été comptabilisé 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.

Au cours de l'exercice 2014, 0,7 million d'euros de charges a été comptabilisé pour ce plan.

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.

A la clôture de l'exercice 2014, les conditions de performance 2014 ont quasiment été atteintes. 2,4 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2014.

Plan 2014

Le 18 juin 2014, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 484 400 actions sous conditions de performance dont :

- 176 500 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.
- 22 000 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 quatre conditions de performance.
- 206 050 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.
- 79 850 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.

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 2014 et 2015. 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 (16,6 millions d'euros au 18 juin 2014) 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 2014, les conditions de performance 2014 ont quasiment été atteintes. 4,0 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2014.

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 10,0 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 dont 2,7 millions d'euros liés au changement de Direction Générale.

Note 27. Réserves de juste valeur des instruments financiers

Les réserves de juste valeur des instruments financiers se décomposent de la façon suivante :

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Swap de taux et de change	(0)	(0)
Revalorisation des actifs financiers disponibles à la vente	(4)	(5)
Total Réserves de Juste Valeur des Instruments Financiers	(4)	(5)

La variation des réserves de juste valeur des instruments financiers se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Couverture de flux de trésorerie	4	0
<i>Profit (perte) porté(e) en capitaux propres</i>	4	0
<i>Transféré(e) en résultat</i>	-	-
Actifs financiers disponibles à la vente	(4)	(2)
<i>Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres</i>	(4)	(2)
<i>Transféré(e) en résultat</i>	-	-
Variation des Réserves de Juste Valeur des Instruments Financiers	0	(2)

Note 28. Minoritaires

Note 28.1. Variation des intérêts minoritaires

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

En millions d'euros	
31 décembre 2012 Retraité	228
Résultat net part des minoritaires de la période	11
Dividendes versés aux minoritaires	(14)
Augmentation de capital	1
Différence de conversion	(6)
Variations de périmètre	(6)
31 décembre 2013 Retraité	214
Résultat net part des minoritaires de la période	17
Dividendes versés aux minoritaires	(13)
Augmentation de capital	(1)
Différence de conversion	(4)
Variations de périmètre	(0)
31 décembre 2014	213

Aucune variation de périmètre sans perte de contrôle liée à des modifications de pourcentage de détention n'est significative au 31 décembre 2014.

Note 28.2. Information sur les intérêts minoritaires significatifs

Les intérêts minoritaires significatifs se détaillent de la façon suivante :

Orbis/Hekon (Pologne)	% de détention des minoritaires	% de droits de vote des minoritaires	Résultat Net de la période attribué aux intérêts minoritaires	Cumul des intérêts minoritaires à la fin de la période	Dividendes versés par Accor aux intérêts minoritaires pendant la période
31 décembre 2013 Retraité	47,31%	47,31%	8	173	7
31 décembre 2014	47,31%	47,31%	9	168	8

Orbis/Hekon (Pologne)	Informations financières sélectionnées sur la filiale					
	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Chiffre d'affaires	Résultat net
31 décembre 2013 Retraité	59	431	29	461	163	12
31 décembre 2014	56	401	11	446	168	18

Ces informations financières comprennent les ajustements effectués par Accor au moment de la prise de contrôle Orbis en 2008.

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

Note 29. Résultat Global

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

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité			Déc. 2014		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	(208)	-	(208)	83	-	83
Variation de juste valeur des "Actifs financiers disponibles à la vente"	(4)	-	(4)	(2)	-	(2)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	4	-	4	0	-	0
Ecart actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	1	(0)	1	(17)	5	(11)
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	(207)	(0)	(207)	64	5	69

N.B. : Les valeurs figurant dans le tableau sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un écart non significatif au niveau des totaux.

Note 30. Analyse des dettes financières par devises et échéances

Note 30.1. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2014, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Taux effectif Déc. 2013 Retraité %	Déc. 2014	Taux effectif Déc. 2014 %
EUR	1 906	4,24	2 382	3,11
CHF	16	1,47	197	1,74
JPY	30	0,14	29	0,11
CNY	30	6,32	21	3,42
MUR	23	7,94	26	7,68
COP	16	9,06	15	9,63
Autres devises	57	4,82	61	5,25
Dette brute	2 078	4,28	2 731	3,11
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	49		72	
Engagements d'achat	9		11	
Dérivés passif	-		-	
Autres dettes financières court terme et banques	74		52	
Total dettes financières brutes	2 210		2 866	

En millions d'euros	Dec. 2013 Retraité	Dec. 2014
Dettes financières non courantes (long terme)	1 699	2 784
Dettes financières courantes (court terme)	511	82
Total dettes financières brutes	2 210	2 866

Note 30.2. Echancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2014, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Année N + 1	511	82
Année N + 2	29	20
Année N + 3	21	965
Année N + 4	959	31
Année N + 5	12	614
Année N + 6	612	12
Au-delà	66	1 142
Total dettes financières brutes	2 210	2 866

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 30.5 sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2014, Accor bénéficie d'une ligne de crédit confirmée long terme non utilisée, pour un montant de 1 800 millions d'euros ayant une échéance en juin 2019.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2014 est de 58 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 275 millions d'euros de janvier 2015 à décembre 2018 et 71 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2013 était de 83 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 294 millions d'euros de janvier 2014 à décembre 2017 et 90 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 30.3. Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2014, 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	2 510	2,98%	92%
CHF	138	1,73%	5%
JPY	-	0,00%	0%
CNY	3	5,59%	0%
MUR	26	7,68%	1%
COP	15	9,63%	1%
Autres devises	39	7,45%	1%
Dette brute totale	2 731	3,06%	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	2 382	3,11%	87%
CHF	197	1,74%	7%
JPY	29	0,11%	1%
CNY	21	3,42%	1%
MUR	26	7,68%	1%
COP	15	9,63%	1%
Autres devises	61	5,25%	2%
Dette brute totale	2 731	3,11%	100%

Note 30.4. Répartition taux fixe / taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

En millions d'euros	Dette Totale	
	Montant	Taux
Décembre 2014	2 731	3,11%
Décembre 2013	2 078	4,28%

Au 31 décembre 2014, la dette brute totale est répartie à 98 % à taux fixe au taux moyen de 3,01 % et 2 % à taux variable au taux moyen de 7,26 %.

Au 31 décembre 2014, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (89 %), la dette à taux variable est principalement libellée en COP (24 %), en MUR (21 %) et en EUR (8 %).

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 (2 731 millions d'euros), 2 625 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 renégocié en juin 2014, 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 30.5. Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2014, 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 2015	31 décembre 2014 Valeur nominale	31 décembre 2014 Juste valeur
JPY	30	30	-
CZK	11	11	-
HUF	7	7	-
CNY	17	17	-
Autres	4	4	-
Volume opérations de ventes à terme	69	69	-

Achats à terme et swaps de change En millions d'euros	Echéance 2015	31 décembre 2014 Valeur nominale	31 décembre 2014 Juste valeur
GBP	38	38	1
HKD	91	91	1
AUD	53	53	-
USD	23	23	-
PLN	9	9	-
Autres	8	8	-
Volume opérations d'achats à terme	222	222	2

Total opérations de couverture de change	291	291	2
---	------------	------------	----------

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.

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 2 millions d'euros.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2014, 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	2015	2016	2017	au-delà	31 décembre 2014 Valeur notionnelle	31 décembre 2014 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps		-	-	59	59	-
Volume opérations de couverture de taux	-	-	-	59	59	-

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.

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif nul.

3. Valeur de marché

3.1 Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2014, 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 2014 Valeur au bilan	31 décembre 2014 Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS :	2 866	3 049
Obligations (1)	2 625	2 808
Dette bancaire	92	92
Endettement en Crédit Bail	72	72
Autres dettes	77	77
ACTIFS FINANCIERS COURANTS :	(2 707)	(2 707)
Titres de placement	(2 549)	(2 549)
Disponibilités	(126)	(126)
Autres	(30)	(30)
Dérivés de change (<i>Fair Value Hedge</i>) (2)	(2)	(2)
DETTE NETTE	159	342

(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 2.R).

(2) Dans le cadre des instruments dérivés, la juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de devises a été actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats (technique de valorisation de niveau 2 : cf. Note 2.R)

3.2. Valeur de marché des Titres de Placement

Au 31 décembre 2014, la valeur des titres de placement est la suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2014 Valeur au bilan	31 décembre 2014 Juste valeur
Dépôts bancaires (a)	(1 701)	(1 701)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois (*) (b)	(831)	(831)
Autres (Intérêts courus)	(17)	(17)
Total des titres de placement	(2 549)	(2 549)

(*) La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1 : cf. Note 2.R).

(a) Prêts et créances émis par le Groupe

(b) Actifs financiers disponibles à la vente

Note 30.6. Notation du Groupe

Au 31 décembre 2014, la notation de Accor est la suivante :

Agence de notation	Dettes à long terme	Dettes à court terme	Dernière modification de la note	Perspective	Dernière modification de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	24-févr-10	Stable	09-mars-12
Fitch Ratings	BBB-	F-3	02-juil-09	Stable	25-mai-11

Standard & Poor's a confirmé les notes et perspectives de Accor le 17 juin 2014 tandis que Fitch a confirmé les notes et perspectives de Accor le 27 octobre 2014.

Note 31. Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette

La dette nette se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Autres dettes financières long terme (1)	1 651	2 722
Endettement de crédit-bail long terme	48	62
Dettes financières court terme	494	82
Banques	17	0
Dettes financières	2 210	2 866
Prêts à court terme	(30)	(16)
Titres de placement (2)	(1 791)	(2 549)
Disponibilités	(122)	(126)
Dérivés Actif	-	(2)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(41)	(14)
Actifs financiers courants	(1 984)	(2 707)
Dette nette	226	159

(1) Cf. Note 32

(2) Cf. Note 30.5

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Dette nette début de période	416	226
Variation des dettes long terme	167	1 084
Variation des dettes à court terme	(316)	(428)
Variation de trésorerie et équivalent de trésorerie	(53)	(743)
Variation liée aux autres actifs financiers courants	12	20
Variation de la période	(190)	(67)
Dette nette fin de période	226	159

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

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Trésorerie au bilan	1 913	2 677
Banques créditrices	(17)	(0)
Dérivés passif	-	(0)
Trésorerie au tableau de flux de trésorerie	1 896	2 677

Note 32. Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7

Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, 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
Titres de créances négociables										
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance										
Prêts à court terme		16				16				
Prêts à long terme		133				133				
Créances sur cession d'actifs			14			14				
Dépôts et cautionnements				70		70				
Créances clients					417	417				
Placements monétaires	1 701					1 701				
Autres	17					17				
Prêts et Créances	1 718	149	14	70	417	2 368				
Titres de participation				59		59			59	59
SICAV et fonds communs de placement	831					831	831			831
Autres										
Actifs financiers disponibles à la vente	831			59		890	831		59	890
Dérivés de taux						-		-		-
Dérivés de change	2					2		2		2
Actifs financiers à la juste valeur	2	-	-	-	-	2	-	2	-	2
Disponibilités	126					126				
Actifs financiers au 31 décembre 2014	2 677	149	14	129	417	3 386	831	2	59	892

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
Titres de créances négociables										
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance										
Prêts à court terme		30				30				
Prêts à long terme		98				98				
Créances sur cession d'actifs			41			41				
Dépôts et cautionnements				119		119				
Créances clients					379	379				
Placements monétaires	1 753					1 753				
Autres										
Prêts et Créances	1 753	128	41	119	379	2 420				
Titres de participation				55		55			55	55
SICAV et fonds communs de placement	38					38	38			38
Autres										
Actifs financiers disponibles à la vente	38			55		93	38		55	93
Dérivés de taux	-					-		-		-
Dérivés de change	0					0		-		-
Actifs financiers à la juste valeur	0	-	-	-	-	0		-		-
Disponibilités	122					122				
Actifs financiers au 31 décembre 2013	1 913	128	41	174	379	2 635	38	-	55	93

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
Dérivés de change						-				-
Dérivés de taux						-				-
Passifs financiers à la juste valeur						-				-
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions Accor						-				
Autres obligations		2 625				2 625				
Dettes bancaires		82	10			92				
Endettement de crédit-bail			10	62		72				
Autres dettes		15	62			77				
Fournisseurs					690	690				
Passifs Financiers au coût amorti		2 722	82	62	690	3 556				
Banques	0									
Passifs financiers au 31 décembre 2014	0	2 722	82	62	690	3 556	-	-	-	-

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
Dérivés de change	-					-		-		-
Dérivés de taux	-					-		-		-
Passifs financiers à la juste valeur	-					-		-		-
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions Accor						-				
Autres obligations		1 542	402			1 944				
Dettes bancaires		97	28			125				
Endettement de crédit-bail			1	48		49				
Autres dettes		12	63			75				
Fournisseurs					599	599				
Passifs Financiers au coût amorti		1 651	494	48	599	2 792				
Banques	17					17				
Passifs financiers au 31 décembre 2013	17	1 651	494	48	599	2 809	-	-	-	-

(*) Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. Note 2.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 30. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la Note 2.N.1.

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

Note 33. 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. 2013 Retraité	Déc. 2014
Services à bord des trains	24	14
Groupe d'actifs destinés à être cédés	21	49
Actifs non courants classés en "Actifs destinés à être cédés"	16	284
Total Actifs classés en "Actifs destinés à être cédés"	61	347
Services à bord des trains	(16)	(9)
Passifs relatifs aux Groupes d'actifs destinés à être cédés	(10)	(11)
Total Passifs classés en "Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés"	(26)	(20)

A. Services à bord des trains

En 2010 et 2012, Accor a cédé à Newrest les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal et les activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits.

L'activité italienne de Services à bord des trains de jour est quant à elle maintenue en activité destinée à être cédée au 31 décembre 2014 compte tenu de la liquidation en cours de la société. Les actifs et passifs s'y rattachant restent classés en « Actifs et Passifs destinés à être cédés » dans les comptes du 31 décembre 2014.

A. Autres actifs destinés à être cédés

En millions d'euros		Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Groupe d'actifs à céder en Chine	(a)	21	49
Total Groupe d'actifs destinés à être cédés		21	49
Hôtels à céder au Canada	(b)	9	10
Hôtels à céder au Royaume-Uni	(c)	-	29
Terrain à céder en Pologne		1	2
Hôtels à céder aux Pays-Bas	(d)	2	81
Hôtels à céder en France		3	1
Hôtels à céder en Chine		-	7
Hôtels à céder en Allemagne	(d)	-	125
Hôtels à céder en Suisse	(e)	-	25
Autres		1	4
Total Actifs non courants destinés à être cédés		16	284

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) Au 31 décembre 2014, quinze hôtels ibis sont reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 49 millions d’euros dont 12 hôtels dans le cadre du partenariat avec Huazhu (cf Note 3.A.2).
- (b) En 2012, le Groupe s’était accordé sur la cession du Novotel Mississauga au Canada. Cet hôtel est reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 10 millions d’euros au 31 décembre 2014 (9 millions d’euros au 31 décembre 2013).
- (c) Au 31 décembre 2014, huit hôtels provenant de l’acquisition du portefeuille Tritax sont reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 29 millions d’euros.
- (d) Au 31 décembre 2014, vingt-neuf hôtels provenant de l’acquisition du portefeuille Moor Park sont reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 81 millions d’euros aux Pays-Bas et 125 millions d’euros en Allemagne.
- (e) Au 31 décembre 2014, un hôtel provenant de l’acquisition du portefeuille portefeuille Axa Real Estate est reclassé en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 25 millions d’euros.

Note 34. Provisions

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014, est constituée des éléments suivants :

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Décembre 2014
Provisions pour retraites (*)	19	6	2	(1)	(1)	0	(1)	24
Provisions pour primes de fidélité (*)	1	-	-	(0)	(0)	(0)	1	2
Provisions pour litiges et autres	0	-	-	-	-	(0)	0	0
HotelServices	20	6	2	(1)	(1)	0	0	26
Provisions pour retraites (*)	36	8	5	(3)	(1)	0	(0)	45
Provisions pour primes de fidélité (*)	18	-	2	(2)	(0)	(0)	(0)	18
Provisions pour litiges et autres	5	-	7	-	-	(0)	(2)	10
HotelInvest	59	8	14	(5)	(1)	(0)	(2)	73
Holding/Eliminations	29	3	3	-	(2)	-	1	34
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE NON COURANT	108	17	19	(6)	(4)	0	(1)	133

(*) Cf. Note 34.C

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014, est constituée des éléments suivants :

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Décembre 2014
Provisions fiscales	0	1	(1)	(0)	0	3	3
Provisions pour restructurations	32	3	(35)	(4)	0	12	8
Provisions pour litiges et autres	16	7	(3)	(3)	1	(1)	17
HotelServices	48	11	(39)	(7)	1	14	28
Provisions fiscales	11	2	(1)	(0)	(0)	(3)	9
Provisions pour restructurations	11	3	(7)	(3)	0	(0)	4
Provisions pour litiges et autres	91	23	(29)	(10)	1	12	88
HotelInvest	113	28	(37)	(13)	1	9	101
Holding/Eliminations	83	7	(20)	(5)	-	(22)	43
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE COURANT	244	46	(96)	(25)	2	1	172

Au 31 décembre 2014, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 38 millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour 5 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 8 millions d'euros relatives à différents litiges prud'homaux.

Au 31 décembre 2013, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprenait 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.

Au 31 décembre 2014, le poste "provisions pour restructurations" comprend notamment 7 millions d'euros de provisions résiduelles liées à la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein des sièges parisiens. (cf. Note 3.1).

Au 31 décembre 2013, ce poste comprenait 42 millions d'euros de provisions liées à la mise en œuvre de ces plans.

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	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Décembre 2014
Résultat d'exploitation	(6)	2	2	(2)
Résultat financier	1	2	1	4
Provision sur patrimoine hôtelier	-	(10)	-	(10)
Provisions sur autres actifs et restructuration	(30)	(9)	(21)	(60)
Provision pour impôts	-	1	1	2
TOTAL	(35)	(14)	(17)	(66)

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 (51 % de l'obligation), aux Pays-Bas (22 % 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 (8 % de l'obligation) et en Suisse (7 % 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. Aux 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.

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%

2014	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%	3,0%	2%-10%
Taux d'actualisation	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	3,3%	1,5%	2,0%	2,0%	4% - 8,7%

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 préfinancés 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.

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 2014

En millions d'euros	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	171	-	171
Juste valeur des actifs des régimes	(114)	-	(114)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	57	-	57
Valeur actualisée des obligations non financées	-	66	66
Valeur nette au bilan	57	66	123

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

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

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 Dec. 2014	Total Dec. 2013
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	Structures Mondiales	Autres	Total			
Dette actuarielle à l'ouverture	25	44	12	17	1	14	4	62	7	185	19	206	216
Coût des services rendus dans l'année	1	0	0	1	0	1	-	2	1	6	2	8	12
Charge d'intérêts financiers	1	1	0	1	0	0	0	2	0	6	1	6	6
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-	-	-	1	-	1	1
Réduction et liquidation de régime	(0)	-	-	-	0	-	-	(2)	(0)	(3)	(0)	(3)	(19)
Taxes et frais administratifs	-	-	-	(0)	-	(1)	-	(0)	-	(1)	-	(1)	(1)
Acquisition / Cession	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0
Prestations versées par l'employeur	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(0)	(7)	(2)	(9)	(9)
(Gains)/Pertes actuarielles	4	9	2	7	0	2	-	5	0	29	0	29	(1)
Effet de change	-	-	-	-	(0)	0	-	-	0	0	(0)	0	(1)
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	-	-	-	(0)	-	(0)	(0)	(0)	1
Autres	0	-	-	-	-	-	(0)	-	-	(0)	-	(0)	(0)
Dette actuarielle à la clôture	30	53	13	25	1	17	3	67	8	217	20	238	206
Juste valeur des actifs à l'ouverture	-	44	5	13	-	11	-	29	-	102	-	102	101
Rendement réel des fonds (hors produits d'intérêts financiers)	-	9	-	0	-	1	-	2	-	12	-	12	0
Produits d'intérêts financiers	-	1	0	0	-	0	-	1	-	3	-	3	3
Cotisations employeurs	-	0	0	1	-	1	-	-	-	2	-	2	2
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-	-	-	1	-	1	1
Prestations versées	-	(1)	(0)	(0)	-	(1)	-	(2)	-	(5)	-	(5)	(5)
Réductions et liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)
Taxes et frais administratifs	-	(0)	-	(0)	-	(1)	-	-	-	(1)	-	(1)	(1)
Acquisition / Cession	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de change	-	-	-	-	-	0	-	-	-	0	-	0	(0)
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur des actifs à la clôture	-	53	5	14	-	13	-	30	0	115	-	115	102
Situation Financière à l'ouverture	25	0	7	4	1	3	4	33	7	84	19	104	115
Coûts des services rendus dans l'année	1	0	0	1	0	1	-	2	1	6	2	8	12
Intérêts financiers nets	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	3	3
Réduction et liquidation de régime	(0)	-	-	-	0	-	-	(2)	(0)	(3)	(0)	(3)	(19)
Prestations versées	(0)	0	(0)	-	(0)	-	(1)	-	(0)	(2)	(2)	(4)	(4)
Cotisations employeurs	-	(0)	(0)	(1)	-	(1)	-	-	-	(2)	-	(2)	(2)
Cotisations employés	-	-	-	-	-	0	-	-	-	0	-	0	0
Taxes et frais administratifs	-	0	-	0	-	0	-	(0)	-	(0)	-	(0)	0
Acquisition / Cession	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0
Effet de change	-	-	-	-	(0)	0	-	-	0	0	(0)	(0)	(1)
Ecart actuariels	4	(0)	2	6	0	1	-	3	0	17	0	17	(1)
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	-	-	-	(0)	-	(0)	(0)	(0)	1
Autres	0	-	-	-	-	-	(0)	-	-	(0)	-	(0)	(0)
Situation Financière à la clôture	30	0	8	11	1	4	3	37	8	103	20	123	104
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	(0)	-	-	(0)	-	(0)	(0)
Provision à la clôture	30	0	8	11	1	4	3	37	8	103	20	123	104
Coût des services rendus dans l'année	1	0	0	1	0	1	-	2	1	6	2	8	12
Intérêts financiers nets	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	-	3	3
(Gains)/pertes liés à la Réduction/ Liquidation de régime	(0)	-	-	-	0	-	-	(2)	(0)	(3)	(0)	(3)	(19)
Autres	-	0	-	0	-	0	-	(0)	-	(0)	-	(0)	0
Ecart actuariels relatifs aux régimes long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charge de l'exercice	2	0	0	1	0	1	0	1	1	6	2	9	(4)
Ecart actuariels reconnus en capitaux propres	4	(0)	2	6	0	1	-	3	0	17	-	17	(1)

N.B. : Les valeurs figurant dans le tableau sont exprimées en millions d’euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un écart non significatif au niveau des totaux.

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2014

En millions d'euros	Montant
Provision au 01/01/2013 Retraité	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 Retraité	104
Charge de l'exercice	9
Versements	(6)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	17
Variation de périmètre	(0)
Change	(0)
Autres	0
Provision au 31/12/2014	123

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. 2013 Retraité	Déc. 2014
<u>Dettes actuarielles</u>		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(1)	(6)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques	0	0
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	(0)	23

Composition des actifs de régime

L'ensemble des actifs de couverture des régimes de retraite à prestations définies sont placés dans des fonds communs 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	Pays Bas	Allemagne	Belgique	Suisse	Structures Mondiales
Obligations	-	5	12	5	25
Immobilier	-	-	1	3	2
Actions	-	-	1	3	3
Liquidité	-	-	0	1	-
Autres	53	-	0	1	-
Valeur totale des actifs du régime	53	5	14	13	30

Etude de sensibilité

Au 31 décembre 2014, 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 12,7 millions d'euros. A l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 14,2 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

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.

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 suivantes :

Flux de trésorerie prévisionnels En millions d'euros	France	Pays Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	Structures Mondiales	Total
Versement de prestations attendues pour 2015	1	1	1	1	0	2	0	2	9
Versement de prestations attendues pour 2016	0	1	1	1	0	1	0	2	7
Versement de prestations attendues pour 2017 à 2023	9	14	5	7	4	6	2	14	60
Versement de cotisations au régime attendu en 2015	-	0	0	1	-	1	-	-	3

Note 35. Réconciliation de marge brute d'autofinancement

En millions d'euros	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Résultat net consolidé, part du Groupe des activités poursuivies	125	227
Part des minoritaires	11	17
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	329	319
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	1	(15)
Impôts différés	(16)	12
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	81	(76)
Dépréciations d'actifs	89	55
Marge brute d'autofinancement des activités non conservées	2	(2)
Marge Brute d'Autofinancement (y compris éléments non récurrents)	622	537
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(78)	40
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	161	190
Eléments non récurrents des activités non conservées	2	0
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	707	767

Note 36. 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. 2013 Retraité	Déc. 2014	Variation
Stocks	41	27	(14)
Clients	379	417	38
Autres tiers actifs	473	461	(12)
BFR Actif	893	905	12
Fournisseurs	599	690	91
Autres tiers passif	946	966	20
BFR Passif	1 545	1 656	111
BFR net	652	751	99

BFR net au 31 décembre 2013 Retraité	652
Variation du besoin en fonds de roulement courant	103
Variation du besoin en fonds de roulement courant des activités non conservées	6
Eléments de BFR inclus dans les investissements de développement	(7)
Eléments de BFR inclus dans les cessions et actifs destinés à être cédés	(20)
Différence de conversion	11
Variation des provisions	(1)
Reclassements avec les autres postes du bilan	7
Variation nette de BFR	99
BFR net au 31 décembre 2014	751

Note 37. 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	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
HOTELSERVICES	36	44
HOTELINVEST	224	209
HOLDING/ ELIMINATIONS	4	9
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	264	262

Note 38. 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 et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (*)	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	(1)	8	4	7	15	2	3	39	39
HOTELINVEST	(2)	80	1 125	11	13	61	19	1 309	175
HOLDING/ELIMINATIONS	(3)	(0)	(3)	(1)	-	(37)	6	(35)	(24)
Total 2014		88	1 126	17	28	26	28	1 313	
Total 2013 Retraité		24	110	12	19	24	1		190

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

- (1) Dont 8 millions d'euros liés au minimum garanti sur le Pullman Paris Tour Eiffel et 9 millions d'euros correspondant à un prêt au propriétaire du futur Sofitel Sydney Darling Harbour en contrepartie de l'octroi du contrat de management de l'hôtel ;
- (2) Dont :
- a. 715 millions d'euros liés au rachat du portefeuille de 86 hôtels auprès de Moor Park en Allemagne et aux Pays-Bas (cf. note 3.B.1)
 - b. 176 millions d'euros liés au rachat d'un portefeuille de 11 hôtels auprès d'Axa Real Estate en Suisse (cf. note 3.B.2)
 - c. 89 millions d'euros liés au rachat d'un portefeuille de 13 hôtels auprès de Tritax au Royaume-Uni (cf. note 3.B.3)
 - d. 29 millions d'euros liés à la prise de participation dans le capital de Mama Shelter (cf. note 3.B.4)
 - e. 37 millions d'euros de prêt intragroupe des entités HotelInvest aux Etats-Unis envers Accor Holding
- (3) Dont 37 millions d'euros d'emprunt intragroupe de Accor Holding auprès des entités HotelInvest aux Etats-Unis.

Note 39. 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

Fin 2013, 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 redéfinition s'est accompagnée d'une réorganisation du Groupe, désormais construite par zone géographique au sein de chacun des deux pôles. Les zones géographiques sont les suivantes :

- La France,
- L'Europe (hors France et Méditerranée),
- La Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Afrique,
- L'Asie-Pacifique, et
- Les Amériques qui regroupent l'Amérique Latine & Caraïbes ainsi que l'Amérique du Nord.

Ce changement d'organisation a eu pour conséquence une modification du reporting interne de la société qui est désormais présenté selon cette organisation matricielle croisée, pôle / zone géographique. Le Comité Exécutif évalue dorénavant les performances de chacun de ces deux pôles croisés à chacune des zones géographiques et prend les décisions d'affectation des ressources en fonction de leurs résultats respectifs.

Le Groupe a par conséquent été amené à modifier la composition des secteurs opérationnels présentés dans ses comptes consolidés afin que ces derniers soient alignés sur les données internes utilisées par la Direction pour la gestion opérationnelle. L'information correspondante pour les périodes antérieures a été retraitée.

HotelServices

Le pôle HotelServices centralise l'activité d'opérateur hôtelier et de franchiseur. Il rassemble la totalité des hôtels du Groupe puisque les hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices au travers de contrats de gestion. Son modèle économique est entièrement centré sur la génération de redevances, y compris les redevances perçues par les hôtels filiales. Les redevances perçues de la part des hôtels filiales sont quant à elles éliminées des comptes consolidés du Groupe. HotelServices regroupe les activités de Management et de Franchise, ainsi que les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique, mais également d'autres activités qui incluent une activité de timeshare en Australie, Strata, société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie, ainsi que le programme de fidélité du Groupe.

HotelInvest

Le pôle HotelInvest centralise le métier de propriétaire et investisseur hôtelier. Il rassemble les hôtels en propriété et en location. Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. HotelInvest regroupe les activités de gestion de portefeuilles d'actifs (portfolio Management), de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels ainsi que les fonctions juridiques et financières, mais également des activités non stratégiques qui incluent les casinos, Orféa (activité en partenariat avec la SNCF) et Orbis Transport.

Au sein d'HotelInvest, les hôtels sont organisés en 3 sous-segments :

- Hôtels en propriété,
- Hôtels en location fixe : les loyers sont déterminés sur une base fixe,
- Hôtels en location variable : les loyers sont déterminés sur une base variable i.e. sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires ou du résultat brut d'exploitation.

HotelServices facture à HotelInvest des redevances internes au titre de l'exploitation de ses hôtels au travers de contrats de gestion. Les règles concernant les redevances internes sont alignées sur les prix de marché pratiqués par zone ou par pays.

De plus, des accords de services partagés (Service Level Agreements) ont été mis en place pour allouer les coûts des services rendus par HotelServices ou HotelInvest à l'un ou à l'autre en reflétant l'organisation du pays ou de la zone (finance, ressources humaines, achats, IT, juridique).

C. Information sectorielle

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

- Le chiffre d'affaires présenté dans note 4;
- Le résultat brut d'exploitation présenté dans la note 6;
- L'excédent brut d'exploitation présenté dans la note 8;
- Le résultat d'exploitation présenté dans la note 10.

Une information bilancielle par secteur n'est remontée que partiellement au principal décideur opérationnel, comme présentée ci-dessous.

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.

Les principaux agrégats du compte de résultat se détaillent de la façon suivante :

Au 31 décembre 2014 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Total
Chiffre d'affaires	1 248	4 794	(588)	5 454
Résultat Brut D'exploitation	435	1 401	(64)	1 772
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	<i>34,8%</i>	<i>29,2%</i>	<i>N/A</i>	<i>32,5%</i>
Excédent Brut d'Exploitation	411	573	(61)	923
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	<i>32,9%</i>	<i>11,9%</i>	<i>N/A</i>	<i>16,9%</i>
Résultat d'exploitation	376	292	(66)	602
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	<i>30,1%</i>	<i>6,1%</i>	<i>N/A</i>	<i>11,0%</i>

Au 31 décembre 2013 Retraité En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Total
Chiffre d'affaires	1 254	4 798	(627)	5 425
Résultat Brut D'exploitation	434	1 354	(57)	1 731
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	<i>34,6%</i>	<i>28,2%</i>	<i>N/A</i>	<i>31,9%</i>
Excédent Brut d'Exploitation	412	486	(52)	846
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	<i>32,8%</i>	<i>10,1%</i>	<i>N/A</i>	<i>15,6%</i>
Résultat d'exploitation	380	197	(56)	521
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	<i>30,3%</i>	<i>4,1%</i>	<i>N/A</i>	<i>9,6%</i>

Les agrégats du compte de résultat contributifs par zone géographique se détaillent de la façon suivante :

Au 31 décembre 2014 En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures Mondiales	Total
Chiffre d'affaires	1 737	2 171	483	571	469	23	5 454
Résultat Brut D'exploitation	524	802	134	154	141	17	1 772
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	30,2%	36,9%	27,7%	27,0%	30,1%	73,9%	32,5%
Excédent Brut d'Exploitation	267	418	58	92	71	17	923
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	15,4%	19,2%	12,1%	16,2%	15,1%	72,5%	16,9%
Résultat d'exploitation	186	279	30	65	51	(9)	602
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	10,7%	12,9%	6,3%	11,3%	10,8%	(38,3)%	11,0%

Au 31 décembre 2013 Retraité En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures Mondiales	Total
Chiffre d'affaires	1 799	2 070	458	598	473	27	5 425
Résultat Brut D'exploitation	537	743	104	157	152	38	1 731
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	29,8%	35,9%	22,6%	26,3%	32,1%	139,1%	31,9%
Excédent Brut d'Exploitation	277	341	25	91	73	39	846
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	15,4%	16,5%	5,3%	15,1%	15,5%	142,3%	15,6%
Résultat d'exploitation	192	209	(5)	56	51	18	521
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	10,7%	10,1%	(1,0)%	9,3%	10,7%	67,1%	9,6%

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé en Allemagne s'élève à 820 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 813 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le total des actifs et passifs par pôle stratégique se détaille de la façon suivante :

Au 31 décembre 2014 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Total
Ecarts d'acquisition	435	266	-	701
Immobilisations incorporelles	150	121	12	283
Immobilisations corporelles	78	3 062	17	3 157
Immobilisations financières	95	553	(62)	586
<i>Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés</i>	758	4 002	(33)	4 727
Actif d'impôt différé	17	27	24	68
<i>Total actifs non courants</i>	775	4 029	(9)	4 795
Trésorerie, prêts court terme et créances sur cession d'actifs				2 707
Autres actifs courants	1 191	1 050	(1 335)	906
Actifs destinés à être cédés	-	347	-	347
Total actif				8 755
Capitaux propres & intérêts minoritaires				3 867
Dette à long terme				2 784
Passif d'impôt différé	5	33	3	41
Autres passifs non courants	25	73	35	133
Dettes financières à court terme, banques et dérivés passifs				82
Autres passifs courants	1 184	1 836	(1 192)	1 828
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	17	3	20
Total passif				8 755

Au 31 décembre 2013 Retraité En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Total
Ecarts d'acquisition	425	266	-	691
Immobilisations incorporelles	134	140	7	281
Immobilisations corporelles	64	2 317	16	2 396
Immobilisations financières	77	494	(24)	548
Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés	700	3 218	(1)	3 916
Actif d'impôt différé	13	57	79	149
<i>Total actifs non courants</i>	<i>713</i>	<i>3 275</i>	<i>78</i>	<i>4 065</i>
Trésorerie, prêts court terme et créances sur cession d'actifs				1 984
Autres actifs courants	773	708	(588)	893
Actifs destinés à être cédés	-	61	-	61
Total actif				7 003
Capitaux propres & intérêts minoritaires				2 752
Dette à long terme				1 699
Passif d'impôt différé	3	69	46	118
Autres passifs non courants	20	59	29	108
Dettes financières à court terme, banques et dérivés passifs				511
Autres passifs courants	795	1 533	(539)	1 789
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	23	3	26
Total passif				7 003

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

Au 31 décembre 2014 En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures Mondiales / Eliminations	Total
Ecarts d'acquisition	175	199	28	199	100	-	701
Immobilisations incorporelles	13	113	12	51	29	65	283
Immobilisations corporelles	621	1 764	299	142	285	46	3 157
Immobilisations financières	100	52	619	241	98	(524)	586
<i>Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés</i>	<i>909</i>	<i>2 128</i>	<i>958</i>	<i>633</i>	<i>512</i>	<i>(413)</i>	<i>4 727</i>
Actif d'impôt différé	(19)	29	4	10	14	30	68
<i>Total actifs non courants</i>	<i>890</i>	<i>2 157</i>	<i>962</i>	<i>643</i>	<i>526</i>	<i>(383)</i>	<i>4 795</i>
<i>Total actifs courants</i>	<i>1 600</i>	<i>787</i>	<i>196</i>	<i>452</i>	<i>165</i>	<i>413</i>	<i>3 613</i>
Actifs destinés à être cédés	1	266	13	57	10	-	347
<i>Autres actifs</i>	<i>1 601</i>	<i>1 053</i>	<i>210</i>	<i>509</i>	<i>175</i>	<i>413</i>	<i>3 960</i>
Total actifs	2 491	3 209	1 171	1 153	700	31	8 755

Au 31 décembre 2013 Retraité En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures Mondiales / Eliminations	Total
Ecarts d'acquisition	172	202	27	189	100	-	691
Immobilisations incorporelles	2	118	7	65	32	57	281
Immobilisations corporelles	608	1 016	319	181	236	35	2 396
Immobilisations financières	76	53	77	213	128	1	548
<i>Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés</i>	<i>858</i>	<i>1 390</i>	<i>431</i>	<i>647</i>	<i>497</i>	<i>93</i>	<i>3 916</i>
Actif d'impôt différé	32	44	3	9	22	40	149
<i>Total actifs non courants</i>	<i>890</i>	<i>1 434</i>	<i>435</i>	<i>656</i>	<i>519</i>	<i>133</i>	<i>4 065</i>
<i>Total actifs courants</i>	<i>749</i>	<i>988</i>	<i>186</i>	<i>483</i>	<i>134</i>	<i>339</i>	<i>2 877</i>
Actifs destinés à être cédés	4	3	24	21	9	0	61
<i>Autres actifs</i>	<i>753</i>	<i>991</i>	<i>210</i>	<i>504</i>	<i>143</i>	<i>339</i>	<i>2 938</i>
Total actifs	1 642	2 424	644	1 159	662	471	7 003

Pour information, le total des actifs non courants hors impôts différés situés en Allemagne s'élève à 671 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 359 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Note 40. Litiges

Note 40.1. Contrôles fiscaux CIWLT

Au terme d'un contrôle fiscal de l'exercice 2003 de 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, l'administration fiscale a considéré que la société CIWLT disposait 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 de cet exercice, le résultat de la société CIWLT, ce qu'a contesté la société CIWLT devant les juridictions françaises compétentes.

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 et cette créance a été intégralement provisionnée en 2011. A la suite de l'arrêt défavorable à la société CIWLT de la Cour administrative d'appel de Versailles rendu le 21 mai 2013, la société 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 40.2. 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 d'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 d'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 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.

Le 10 décembre 2012 le Conseil d'Etat a rendu son arrêt, confirmant le principe de l'incompatibilité du système de l'avoir fiscal et du précompte mais considérant que le quantum à restituer à Accor devait être strictement encadré par des règles, qui d'un point de vue pratique, restreignent le droit au remboursement en jugeant que Accor ne pouvait conserver qu'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 touchés 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. 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.

Par ailleurs, 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. Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy Pontoise, suivant les principes restrictifs de calcul du droit au remboursement décrits par le Conseil d'Etat dans l'arrêt du 10 décembre 2012, a décidé la restitution au profit d'Accor du précompte pour la période 2002, 2003 et 2004 pour un montant de 7,1 millions d'euros de principal et de 3,3 millions d'euros d'intérêts moratoires.

Ces sommes ont été comptabilisées dans un compte de bilan au 30 juin 2014, sans impact sur le compte de résultat, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif, Accor ayant fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014. Ce litige est actuellement en cours d'instruction par la Cour administrative d'appel.

Note 40.3. Contrôle fiscal Accor SA

La société Accor SA a reçu les 26 décembre 2013 et 22 octobre 2014 des propositions de rectification qui font suite aux opérations de vérification de comptabilité dont elle a fait l'objet en 2013 et 2014 et qui portaient sur ses exercices 2010 et 2011. Les conséquences financières de ces propositions 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 29,5 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 a contesté ces propositions de rectification et a envoyé des réponses en ce sens à l'administration fiscale en février et décembre 2014. Elle a néanmoins doté dans ses comptes une provision pour risque d'un montant total de 14,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Note 40.4. 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 41. Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan ont été retraités de l'impact de la norme IFRS 11 et ne présentent donc plus les engagements des coentreprises donnés et reçus. En revanche, conformément à IFRS 12, sont présentés les engagements que Accor a pris au titre de ses intérêts dans ses coentreprises.

Note 41.1. Engagements hors bilan donnés

L'échéancier au 31 décembre 2014 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. 2014 (*)	31 déc. 2013 Retraité (*)
Engagements diminuant la liquidité des actifs	(1)	1	10	63	74	84
Engagements d'Achat	(2)	18	51	-	69	40
. Engagements de travaux en Allemagne	(3)	17	-	0	17	29
. Engagements de travaux au Royaume Uni		3	-	-	3	-
. Engagements de travaux en Côte d'Ivoire		3	-	-	3	-
. Engagements de travaux en Suisse		2	-	-	2	8
. Engagements de travaux Pays-Bas		2	-	-	2	12
. Autres engagements de travaux	(4)	9	14	5	28	34
Engagements de travaux		36	14	5	54	83
Autres garanties données augmentant la dette		5	32	26	63	65
Engagements donnés pour exploitation des opérations courantes		25	152	25	202	122
Passifs éventuels		1	3	0	4	4
Total 31 déc. 2014 (*)		86	262	119	466	
Total 31 déc. 2013 Retraité (*)		107	187	104		398

(*) 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. Ils s'élevaient à 6 millions d'euros au 31 décembre 2013 et à 6 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(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 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 17 millions d'euros au 31 décembre 2014.
- 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 à fin 2014.
- Garanties de remboursement de crédits contractés auprès de la Bancolombia. Ces hypothèques s'élèvent à 25 millions d'euros et portent sur les terrains, les murs, les exploitations et les fonds de commerce des Ibis Bogotá Museo, l'Ibis Medellín et de la construction de l'Ibis Cartagena.

(2) Les engagements d'achat sont principalement constitués de :

- Engagement sur un contrat de Leasehold et de promotion immobilière pour la construction de l'hôtel Ibis Canning Town pour un montant de 40 millions d'euros.
- Engagements de travaux dans le cadre du contrat avec Moorfield sur la gestion et le rebranding de 24 Mercure en Angleterre représentant 12 millions d'euros.

- c. Garanties données par Accor sur les contrats de blanchisserie et uniformes en Allemagne en cas de résiliation du contrat par anticipation pour un montant de 7 millions d'euros.
- (3) Il s'agit principalement des engagements de travaux sur les Ibis et Novotel Arnulfstrasse (12 millions d'euros)
- (4) Les autres engagements de travaux incluent principalement les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 20 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 41.2. Engagements hors bilan reçus

L'échéancier au 31 décembre 2014 des engagements hors bilan reçus (non actualisés) est le suivant :

En millions d'euros	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2014 (*)	31 déc. 2013 Retraité (*)
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels / incorporels reçus	1	-	-	1	11
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus (1)	-	-	19	19	20
Engagements d'achat reçus	1	-	19	20	31
Engagements sur garanties actifs/passifs	1	-	-	1	1
Autres garanties opérationnelles (2)	15	12	35	62	63
Autres engagements et garanties reçus	16	12	35	63	64
Total 31 déc. 2014 (*)	17	12	54	83	
Total 31 déc. 2013 Retraité (*)	32	15	48		95

(*) 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. Ils s'élevaient à 1 million d'euros au 31 décembre 2013 et à 0 million d'euros au 31 décembre 2014.

(1) Les engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus se détaillent comme suit :

- a. 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 renouvellerait pas le contrat de management avec Accor au terme de ses 25 ans. Le montant est de 14 millions d'euros à fin 2014.
- b. Dans le cadre de la co-entreprise Orféa (Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail) avec la SNCF et en cas de divergence entre associés :
 - SNCF Participations aura la faculté d'acquérir l'intégralité des parts détenues par Soparfi 1 – filiale du Groupe Accor – qui serait donc contrainte de les céder.
 - En cas de non exercice par la SNCF de son option d'achat, Soparfi 1 aura la faculté de céder l'intégralité de ses parts à SNCF Participations qui serait alors tenue de les acheter.
 - Dans les deux cas, le prix de cession serait égal à la quote-part des capitaux propres détenus par Soparfi 1 assortie de la quote-part de dividendes dus.

(2) Les autres garanties opérationnelles se détaillent comme suit :

- a. Dans le cadre de l'opération Silverstone, Stone s'est engagé à verser à Accor 15 millions d'euros de complément de prix en cas d'atteinte de Business Plan en 2019 sur les hôtels Formule 1.
- b. Dans le cadre de la cession du Pullman La Défense par Invesco, le nouveau propriétaire QFI Luxembourg s'est engagé à financer les travaux de rénovations et de maintenance tels que définis dans le contrat de bail initial à concurrence de 10 millions d'euros. Cette garantie expirera le 30 mai 2022.
- c. Dans un avenant signé en 2010, Foncière des Murs s'est engagé 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 à fin 2014 s'élèvent à 6 millions d'euros.

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

Note 42. Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2014

Les principales filiales et participations consolidées représentent 98 % du chiffre d'affaires, 97 % du résultat brut d'exploitation et 90 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,07 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

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

IG : Intégration globale
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt

ACCOR SA			
HOTELLERIE			
France			
ACADEMIE FRANCE	France	IG	100,00%
ACCOR REDEVANCES FRANCE	France	IG	100,00%
COMPAGNIE ETAP HOTEL ROISSY	France	IG	96,00%
ECOTEL	France	IG	99,45%
EXHOTEL	France	IG	100,00%
GESTAL	France	IG	96,00%
GOLFE D'AJACCIO	France	IG	100,00%
IBIS BUDGET	France	IG	96,00%
IBIS STYLES HOTELS	France	IG	100,00%
MER & MONTAGNE	France	IG	100,00%
MONTREUILLOISE	France	IG	100,00%
PARIS CUCHY	France	IG	100,00%
PARIS PORTE DE SAINT CLOUD	France	IG	100,00%
PRADOTEL	France	IG	100,00%
SH DEFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100,00%
SHNM	France	IG	100,00%
SHORET	France	IG	100,00%
SIGEST 1	France	IG	100,00%
SNC EXPLOITATION HOTELS SUITEHOTEL	France	IG	100,00%
SNC NMP FRANCE	France	IG	100,00%
SOCIETE COMMERCIALE DES HOTELS ECONOMIQUES (SCHE)	France	IG	99,96%
SOCIETE DE MANAGEMENT INTERMARQUES	France	IG	100,00%
SOCIETE D'ETUDE ET DE PROMOTION HOTELIERE INTERNATIONAL (SEPHE)	France	IG	100,00%
SOCIETE HOTELIERE DE MONTPARNASSE (SHDM)	France	IG	100,00%
SOCIETE HOTELIERE D'EXPLOITATION ECONOMIQUE (HOTEXCO)	France	IG	100,00%
SOCIETE HOTELIERE DU FORUM	France	IG	100,00%
SOCIETE HOTELIERE TOULOUSE CENTRE	France	IG	51,44%
SOFITEL LUXURY HOTELS FRANCE	France	IG	100,00%
SOGECA	France	IG	100,00%
SPARHE	France	IG	100,00%
STE DU DOMAINE DE MARLIOZ ET EXTENSIONS	France	IG	100,00%
STE EXPLOITATION HOTEL MONEGASQUE (SEHM)	Monaco	IG	100,00%
STE HOT EXPLOITATION MARSEILLE	France	IG	100,00%
STE HOTELIERE 61 QUAI DE GRENELLE	France	IG	100,00%
STE HOTELIERE PARIS EIFFEL SUFFREN	France	IG	75,00%
STE PORTE MONTREUIL	France	IG	99,96%
THALAMER	France	IG	100,00%
VAROISE SHTCV	France	IG	100,00%
Société Hôtelière Paris Les Halles	France	MEE	31,19%
AUTRES METIERS			
Mama Shelter	France	MEE	36,60%
Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme (*) - Belgique			
Treno (*)	Italie	Activité destinée à être cédée	99,78%
(*) Ces entités ne sont pas détenues directement par Accor SA à l'exception de la Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme			
MMEA			
ACCOR AFRIQUE SUPPORT HS	Maroc	IG	100,00%
ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	77,99%
RISMA	Maroc	MEE	33,34%
ACCOR HOSPITALITY ITALIA SRL	Italie	IG	100,00%
ACCOR HOTEL SAE	Egypte	IG	99,78%
ACCOR HOTELES ESPAÑA S.A.	Espagne	IG	100,00%
CIE HOTELIERE PLATEAU ABIDJAN	Cote d'Ivoire	IG	90,85%
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Egypte	IG	65,01%
HOTEL UNION PULLMAN	Senegal	IG	100,00%
PIERRE LOTI S.A	Cameroun	IG	100,00%
PORTIS	Portugal	IG	100,00%
SAUDI FRENCH COMPANY HOTEL MGT	Arabie Saoudite	IG	99,98%
SOCIETE ABIDJANAISE D'HOTELLERIE	Cote d'Ivoire	IG	99,99%
SOCIETE HOTELIERE BARACHOIS	Senegal	IG	90,58%
STE HOTELIERE ATHENE CENTRE	Grece	IG	100,00%
STE HOTELIERE LA LAGUNE	Cote d'Ivoire	IG	100,00%
STE TOGOLAISE D'INVESTISSEMENT ET D'EXPLOITATION HOTELIERE	Togo	IG	100,00%
TAMARIS TURIZM TRY	Turquie	IG	100,00%
UPSITE INVESTIMENTOS HOTELEIROS	Portugal	IG	100,00%
SOCIETE IMMOBILIERE D'EXPLOITATION HOTELIERE ALGERIENNE	Algérie	MEE	50,00%
ASPAC			
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE HS	Inde	IG	70,42%
AAPC PROPERTIES PTY LTD	Australie	IG	100,00%
ACCOR ASIA PACIFIC CORP.	Australie	IG	100,00%
MARARA	Polynésie française	IG	100,00%
SAFARI CLUB	Polynésie française	IG	100,00%
PULLMAN REEF CASINO	Australie	MEE	50,00%
AMERIQUES			
ACCOR BUSINESS AND LEISURE NORTH AMERICA	Etats-Unis	IG	100,00%
ACCOR CANADA INC	Canada	IG	100,00%
ACCOR CHILE	Chili	IG	100,00%
ACCOR HOSPITALITY ARG SA	Argentine	IG	100,00%
CAESAR PARK ARGENTINA	Argentine	IG	100,00%
COLOMBIA IBI	Colombie	IG	71,43%
HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	Bresil	IG	100,00%
POSADAS DO BRASIL	Bresil	IG	100,00%
SI HOTELARIA DE MEXICO JUR	Mexique	IG	100,00%
SOCIEDAD DE DESARROLLO DE HOTELES PERUANOS S.A (SDHP)	Perou	IG	100,00%
SOCIEDAD INMOBILIARIA Y DE HOTELES LARCOMAR (SIHLSA)	Perou	IG	100,00%
SOFITEL SUPPORT USA HI	Etats-Unis	IG	100,00%
SOGEDU	Dominicaine- Republique	IG	100,00%
NCEE			
ACCOR - PANNONIA HOTELS ZRT	Hongrie	IG	99,94%
ACCOR GESTION HOTELIERE & SERVICES SA	Suisse	IG	100,00%
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GMBH	Allemagne	IG	100,00%
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND N.V.	Pays-Bas	IG	100,00%
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	Autriche	IG	100,00%
ACCOR HOTELS BELGIUM	Belgique	IG	100,00%
ACCOR HOTELS LUXEMBOURG	Luxembourg	IG	100,00%
ACCOR HOTELS ROMANIA	Roumanie	IG	99,97%
ACCOR PANNONIA SLOVAKIA S.R.O	Slovaquie	IG	99,94%
ACCOR UK BUSINESS & LEISURE	Royaume Uni	IG	100,00%
ACCOR UK ECONOMY HOTELS LTD	Royaume Uni	IG	100,00%
BERNE MESSE	Suisse	IG	60,00%
HEKON-HOTELE EKONOMICZNE	Pologne	IG	52,69%
HOTEK POLSKA	Pologne	IG	100,00%
HOTEL MURANOWSKA	Pologne	IG	100,00%
KATERINSKA HOTEL JUR	Rep Tchèque	IG	100,00%
ORBIS	Pologne	IG	52,69%
PANNONIA HOTELBETRIEBS	Autriche	IG	99,94%
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLC	Russie	IG	100,00%
SOCIETE D'EXPLOITATION HOTELIERE	Suisse	IG	99,79%
THE GRAND REAL ESTATE	Pays-Bas	MEE	58,71%**
(**) 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"			

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 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 ou en mise en équivalence**

Les relations entre la société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont 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 2013 et 2014.

✓ **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 toutes conventions conclues avec l'un ou plusieurs des membres du Conseil d'administration, directement ou indirectement, et qui ne portent pas sur des opérations courantes conclues à des conditions normales sont présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, inséré au Chapitre III du document de référence 2014.

✓ **Sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif ou du Conseil d'Administration de Accor 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. Si elles ne l'étaient pas, elles seraient présentées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

✓ **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 3.E). Aucune transaction significative avec ces sociétés n'a été réalisée au cours de l'exercice 2013 et de l'exercice 2014.

Une convention conclue avec une société du Groupe Colony est décrite dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Note 44. Rémunérations des personnes clés du Management

En millions d'euros	2013		2014	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	8	4	13	8
Avantages postérieurs à l'emploi (1)	(10)	3	1	2
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail (1)	13	3	-	-
Paielements sur la base d'actions	4	-	2	-
Rémunération globale	15	10	16	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 comprend onze membres à fin décembre 2014 (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 sur la période.

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 2013 s'est élevé à 549 184 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	2013	2014
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(8)	(9)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(0)	(1)
Total des honoraires facturés par les commissaires aux comptes	(8)	(10)

Note 46. Événements post clôture

Cession en Sale & Management Back du MGallery Zürich

Accor a annoncé le 18 février 2015, la signature d'un accord portant sur la cession du MGallery Zürich en Sale & Management Back à un investisseur privé, déjà franchisé du Groupe, pour une valeur de 55 millions d'euros. Ce montant inclut un prix de cession de 32 millions d'euros et un engagement du repreneur à réaliser des travaux de rénovation pour un montant de 23 millions d'euros.

Cet hôtel continuera à être exploité par Accor dans le cadre d'un contrat de management à long terme. Les murs de l'établissement ont été rachetés par Accor au sein d'un portefeuille précédemment détenu par Axa (cf. Note 3.B.2.).