

COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

➤ Comptes de résultats consolidés	p.3
➤ Bilans consolidés	p.4
➤ Tableaux de financement consolidés	p.6
➤ Variations des capitaux propres	p.7
➤ Principaux ratios de gestion	p.10
➤ Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier	p.12
➤ Notes annexes aux comptes consolidés	p.14

► Comptes de résultats consolidés

En € millions	Notes	2006 (*)	2007	2008
Chiffre d'affaires		7 533	8 025	7 610
Autres produits opérationnels		74	96	129
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	3	7 607	8 121	7 739
Charges d'exploitation	4	(5 523)	(5 800)	(5 449)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	5	2 084	2 321	2 290
Loyers	6	(836)	(931)	(903)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	7	1 248	1 390	1 387
Amortissements et provisions	8	(436)	(419)	(446)
RESULTAT D'EXPLOITATION	9	812	971	941
Résultat financier	10	(96)	(92)	(86)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	11	28	20
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS		727	907	875
Charges de restructuration	12	(69)	(58)	(56)
Dépréciation d'actifs	13	(94)	(99)	(57)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	109	208	111
Résultat de la gestion des autres actifs	15	15	188	12
RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT		688	1 146	885
Impôts	16	(258)	(234)	(272)
Résultat net des activités non conservées	17	104	-	-
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	43	534	912	613
Résultat Net Part du Groupe		501	883	575
Résultat Net Part des intérêts minoritaires	27	33	29	38
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	25	224 738	225 013	221 237
RESULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en €)		2,23	3,92	2,60
Résultat net dilué par action (en €)	25	2,17	3,78	2,59
DIVIDENDE ORDINAIRE PAR ACTION (en €)		1,45	1,65	1,65
DIVIDENDE EXCEPTIONNEL PAR ACTION (en €)		1,50	1,50	0,00
Résultat net par action des activités poursuivies (en €)		1,77	3,92	2,60
Résultat net dilué par action des activités poursuivies (en €)		1,74	3,78	2,59
Résultat net par action des activités non conservées (en €)		0,46	N/A	N/A
Résultat net dilué par action des activités non conservées (en €)		0,43	N/A	N/A

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les produits et charges de Carlson Wagonlit Travel (CWT) ont été comptabilisés en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

(**) Proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires

► Bilans consolidés

Actif

ACTIF En € millions	Notes	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
ECARTS D'ACQUISITION	18	1 735	1 967	1 932
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19	390	369	512
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	20	3 506	3 321	4 324
Prêts long terme	21	269	107	78
Titres mis en équivalence	22	326	421	176
Actifs financiers non courants	23	244	182	149
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES		839	710	403
Actifs d'impôts différés	16	297	199	222
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 767	6 566	7 393
Stocks		64	74	103
Clients	24	1 308	1 598	1 313
Autres tiers	24	727	715	824
Fonds réservés Titres de Services prépayés		373	392	441
Créances sur cessions d'actifs à court terme	29 & 30	54	52	16
Prêts à court terme	29 & 30	28	22	34
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 & 30	1 267	1 138	1 253
TOTAL ACTIF COURANT		3 821	3 991	3 984
Actifs destinés à être cédés	32	545	277	36
TOTAL ACTIF		11 133	10 834	11 413

Passif

PASSIF En € millions	Notes	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Capital		635	665	660
Primes		2 321	2 276	2 226
Réserves		100	(94)	158
Réserves de juste valeur des instruments financiers	26	524	66	(6)
Réserves liées aux avantages au personnel		32	59	82
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		(23)	(19)	(23)
Différence de conversion		8	(145)	(367)
Résultat de l'exercice		501	883	575
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE	25	4 098	3 691	3 305
Intérêts minoritaires	27	66	61	258
CAPITAUX PROPRES		4 164	3 752	3 563
Obligations convertibles ou échangeables en actions Accor	28, 29 & 30	635	-	-
Autres dettes à long terme	29 & 30	490	1 056	1 927
Endettement lié à des locations financement long terme	29 & 30	184	216	161
Passifs d'impôts différés	16	245	170	199
Provisions à caractère non courant	33	125	118	131
TOTAL PASSIF NON COURANT		5 843	5 312	5 981
Fournisseurs	24	599	679	765
Autres tiers et impôt société	24	1 422	1 557	1 602
Titres de services prépayés à rembourser		2 289	2 894	2 587
Provisions à caractère courant	33	242	248	191
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	29 & 30	449	109	165
Banques	29 & 30	60	35	122
TOTAL PASSIF COURANT		5 061	5 522	5 432
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	32	229	-	-
TOTAL PASSIF		11 133	10 834	11 413

► Tableaux de financement consolidés

En € millions	Notes	2006 (*)	2007	2008
+ Excédent Brut d'Exploitation		1 248	1 390	1 387
- Résultat financier		(96)	(92)	(86)
- Impôts sur les sociétés payés		(266)	(252)	(277)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		23	29	38
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents		89	30	41
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		5	7	8
+ Impact des activités non conservées		21	-	-
= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents	34	1 024	1 112	1 111
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(84)	(85)	(86)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	35	265	388	25
+ Impact des activités non conservées		(9)	-	-
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles (A)		1 196	1 415	1 050
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	36	(454)	(466)	(488)
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs non courants destinés à être cédés	37	(95)	(26)	(5)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	37	(671)	(1 198)	(1 086)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		1 459	1 635	560
+ Impact des activités non conservées		(6)	-	-
= Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements (B)		233	(55)	(1 019)
+ Augmentation de capital		227	710	8
- Réduction de capital		(485)	(1 200)	(62)
- Dividendes payés		(276)	(680)	(719)
- Remboursement de la dette long terme		(391)	(900)	(781)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(142)	(50)	(65)
+ Nouveaux emprunts long terme		263	940	1 742
= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme		(270)	(10)	896
+ Variation des dettes financières court terme		(1 721)	(178)	23
+ Impact des activités non conservées		(1)	-	-
= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)		(2 526)	(1 358)	146
- Différence de conversion (D)		35	(49)	(140)
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	30	(1 062)	(47)	37
+ Trésorerie ouverture		2 306	1 207	1 103
+ Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(1)	(1)	(9)
+ Impact des activités non conservées		(36)	(56)	-
- Trésorerie clôture		1 207	1 103	1 131
= Variation de trésorerie	30	(1 062)	(47)	37

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les flux de trésorerie de Carlson Wagonlit Travel (CWT) ont été comptabilisés en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

► Variations des capitaux propres

En € millions	Nombre d'actions	Capital	Primes	Différence de conversion (1)	Réserves de juste valeur des instruments financiers (2)	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
31 décembre 2005	216 287 043	649	2 567	192	547	19	(21)	348	4 301	95	4 396
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	13	-	-	13	-	13
Variation liée aux gains et pertes actuariels	-	-	-	-	-	-	(2)	-	(2)	-	(2)
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	501	501	33	534
Total des produits et charges comptabilisés	-	-	-	-	-	13	(2)	501	512	33	545
Augmentation de capital											
- par conversion des obligations convertibles et remboursables	2 648 993	8	99	-	-	-	-	-	107	-	107
- levée d'options	2 819 581	8	100	-	-	-	-	-	108	-	108
- par actions d'auto-contrôle	646 150	2	18	-	-	-	-	-	20	-	20
- complément de prix Club Méditerranée (3)	(436 000)	(1)	(13)	-	-	-	-	-	(14)	-	(14)
Variation de la juste valeur liée à la conversion d'obligations	-	-	-	-	(23)	-	-	-	(23)	-	(23)
Réduction de capital (4)	(10 324 607)	(31)	(450)	-	-	-	-	-	(481)	-	(481)
Dividende distribué	-	-	-	-	-	-	-	(248)	(248)	(28)	(276)
Différence de conversion	-	-	-	(184)	-	-	-	-	(184)	(3)	(187)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(31)	(31)
31 décembre 2006	211 641 160	635	2 321	8	524	32	(23)	601	4 098	66	4 164
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	27	-	-	27	-	27
Variation liée aux gains et pertes actuariels	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-	4
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	883	883	29	912
Total des produits et charges comptabilisés	-	-	-	-	-	27	4	883	914	29	943
Augmentation de capital											
- par conversion des obligations convertibles et remboursables	27 077 473	82	1 024	-	-	-	-	(31)	1 075	-	1 075
- réservé aux salariés	770 529	2	41	-	-	-	-	-	43	-	43
- levée d'options	1 916 434	6	69	-	-	-	-	(1)	74	-	74
- par actions d'auto-contrôle	130 000	0	5	-	-	-	-	-	5	-	5
- complément de prix Club Méditerranée (3)	(114 000)	(1)	(3)	-	-	-	-	-	(4)	-	(4)
Variation de la juste valeur liée à la conversion d'obligations (2)	-	-	-	-	(458)	-	-	-	(458)	-	(458)
Réduction de capital (4)	(19 893 952)	(59)	(1 181)	-	-	-	-	-	(1 240)	-	(1 240)
Dividende distribué	-	-	-	-	-	-	-	(661)	(661)	(19)	(680)
Différence de conversion	-	-	-	(153)	-	-	-	-	(153)	(3)	(156)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)	(12)	(14)
31 décembre 2007	221 527 644	665	2 276	(145)	66	59	(19)	789	3 691	61	3 752
Variation de la juste valeur des instruments financiers	-	-	-	-	(72)	-	-	67	(5)	-	(5)
Différence de conversion	-	-	-	(222)	-	-	-	-	(222)	(45)	(267)
Variation liée aux gains et pertes actuariels	-	-	-	-	-	-	(4)	-	(4)	-	(4)
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	575	575	38	613
Total des produits et charges comptabilisés	-	-	-	(222)	(72)	-	(4)	642	344	(7)	337
Augmentation de capital											
- levée d'options	204 578	1	7	-	-	-	-	-	8	-	8
Réduction de capital (4)	(1 837 699)	(6)	(57)	-	-	-	-	-	(63)	-	(63)
Dividende distribué	-	-	-	-	-	-	-	(698)	(698)	(22)	(720)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	23	-	-	23	-	23
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	226	226
31 décembre 2008	219 894 523	660	2 226	(367)	(6)	82	(23)	733	3 305	258	3 563

(1) La variation de la différence de conversion Groupe de (€ - 222 millions) entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008 s'explique par la dépréciation de la livre sterling (€ -105 millions), du réal brésilien (€ - 88 millions), du dollar australien (€ - 59 millions) et du zloty polonais (€ - 31 millions) par rapport à l'euro sur la période, partiellement compensée par l'appréciation du dollar US vis-à-vis de l'euro (€ 72 millions).

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

	USD	GBP	BRL	PLN	AUD
Décembre 2007	1,4721	0,7334	2,6144	3,5935	1,6757
Décembre 2008	1,3917	0,9525	3,2436	4,1535	2,0274

(2) La variation 2007 correspond principalement à la conversion des Obligations Remboursables en Actions de Colony Capital.

(3) Correspond à l'annulation du complément de prix payable en actions (vis-à-vis de la Caisse des Dépôts et Consignations dans le cadre de la prise de participation dans le Club Méditerranée) anticipé dès l'acquisition (Cf. Note 2.A.3).

(4) Les réductions de capital sont liées aux programmes de rachat d'actions qui ont été réalisés au cours des exercices 2006, 2007 et 2008 (Cf. Note 2.F).

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

Détail des actions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Nombre total d'actions autorisées	212 409 741	229 917 794	219 894 523
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	212 409 741	229 917 794	219 894 523
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-	-
Valeur nominale de l'action (en €)	3	3	3
Actions de l'entité détenues par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	882 581	8 390 150	-
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'options et de contrats de vente	-	-	-

La variation du nombre d'actions en circulation entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2008 se détaille de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2008	221 527 644
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscription d'actions	204 578
Nombre d'actions rachetées et annulées au cours de la période	(1 837 699)
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2008	219 894 523

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2008 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions émises au 31 décembre 2008	219 894 523
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2008	219 894 523
Plans d'options de souscription d'actions (Cf. Note 25.3)	9 591 890
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (Cf. Note 25.3)	132 936
Nombre d'actions potentielles	229 619 349

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2008 serait réduite de la façon suivante :

	En € millions
Impact théorique de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions (*)	433
Impact théorique sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	433

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

Le nombre moyen d'actions à fin décembre 2008 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2008	219 894 523	
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2008	219 894 523	
Effet de prorata temporis sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la conversion des plans d'options de souscription d'actions	(51 740)	
Impact prorata temporis des actions rachetées au cours de la période	1 394 683	
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2008	221 237 466	(Cf Note 25)
Impact de la dilution des plans d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2008	766 589	
Impact des actions sous conditions de performance dilutives au 31 décembre 2008	72 984	
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2008 après dilution	222 077 039	(Cf Note 25)

► Principaux ratios de gestion

	Note	Déc. 2006 (*)	Déc. 2007	Déc. 2008
Gearing	(a)	11%	5%	30%
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante retraitée / Dette nette retraitée	(b)	22,2%	26,2%	25,8%
Retour sur capitaux employés	(c)	11,9%	13,6%	14,1%
Création de valeur économique (EVA ®) (en € millions)	(d)	232	229	360

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les montants relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT) sont exclus de ce tableau.

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

Note (b) : Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante retraitée / dette nette retraitée.

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

	Déc. 2006 (*)	Déc. 2007	Déc. 2008
Dette nette fin de période	469	204	1 072
Retraitement prorata temporis de la dette	19	(120)	(51)
Dette nette moyenne	488	84	1 021
Valeur actualisée à 8% des engagements de loyers (**)	5 149	5 155	4 141
Total dette nette retraitée	5 637	5 239	5 162
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	1 024	1 112	1 111
Composante amortissements sur loyer	229	258	219
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante retraitée	1 253	1 370	1 330
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante retraitée / Dette nette retraitée	22,2%	26,2%	25,8%

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les montants relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT) sont exclus de ce tableau.

(**) Les engagements de loyers correspondent aux engagements de loyers présentés en Note 6 C. Ils sont issus des engagements de loyers fixes et excluent les engagements de loyers variables. Le taux de 8% correspond au taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's.

Au 31 décembre 2008, l'écart entre la valeur actualisée à 8% des engagements de loyers (€ 4 006 millions) et le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée figurant ci-dessus (€ 4 141 millions) correspond aux loyers actualisés (prorata temporis) des hôtels Motel 6 aux Etats-Unis et des hôtels en location Genefim en France dont les options ont été levées en cours d'année. Il est rappelé que parallèlement, la Marge Brute d'Autofinancement des hôtels en location (prorata temporis) a été retenue dans la MBA d'exploitation courante du Groupe en 2008.

Au 31 décembre 2007, l'écart entre la valeur actualisée à 8% des engagements de loyers (€ 4 569 millions) et le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée figurant ci-dessus (€ 5 155 millions) correspond à 8/12^{ème} des loyers actualisés de Red Roof Inn avant la vente de la société. Il est rappelé que parallèlement, huit mois de Marge Brute d'Autofinancement ont été retenus dans la MBA d'exploitation courante du Groupe en 2007.

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 2006, 2007 et 2008 sur la base des données suivantes :

		Déc. 2006 (*)	Déc. 2007	Déc. 2008
Coût des fonds propres	(1)	7,71%	8,88%	9,00%
Coût de la dette après impôt		3,33%	3,50%	3,35%
Pondération Fonds propres / Dettes				
	----- Fonds propres	89,88%	94,84%	76,85%
	----- Dettes	10,12%	5,16%	23,15%
Coût moyen pondéré du capital	(2)	7,26%	8,60%	7,69%
ROCE après impôt	(3)	9,41%	10,76%	11,27%
Capitaux employés (en € millions)		10 807	10 606	10 089
Création de valeur économique (en € millions)	(4)	232	229	360

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les montants relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT) sont exclus de ce tableau.

(1) Le Beta retenu pour le calcul du coût des fonds propres pour les années 2006, 2007 et 2008 est de 1 et le taux sans risque est l'OAT 10 ans à chaque clôture.

(2) Le coût moyen pondéré du capital se détermine comme suit :

$$\text{Coût des fonds propres} \times \frac{\text{Fonds propres}}{(\text{Fonds propres} + \text{Dettes})} + \text{Coût de la dette} \times \frac{\text{Dettes}}{(\text{Fonds propres} + \text{Dettes})}$$

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

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

A titre d'exemple, au 31 décembre 2008, les données de la formule sont les suivantes :

EBITDA	: € 1 423 millions (cf. ROCE ci-après)
Amortissements et provisions	: € 446 millions
Taux d'impôt normatif	: 29,3% (Cf. Note 16.2)
Capitaux employés	: € 10 089 millions (cf. ROCE ci-après)

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

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du beta au 31 décembre 2006, au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2008 est respectivement de € 36 millions, de € 45 millions et € 43 millions.

➤ Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier

Le retour sur capitaux employés (ROCE) est l'instrument utilisé par le Groupe dans sa gestion interne pour mesurer la performance des différents métiers qu'il contrôle.

C'est aussi un indicateur de la rentabilité des actifs non consolidés ou mis en équivalence.

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

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

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent d'exploitation des activités (EBITDA) et des capitaux employés moyens, au cours de la période de référence. Ainsi, au 31 décembre 2008, le ROCE s'établit à 14,1% contre 13,6% au 31 décembre 2007 et 11,9% au 31 décembre 2006.

En € millions	2006 (*)	2007	2008
Capitaux employés	10 779	10 519	10 308
Retraitements <i>prorata temporis</i> des capitaux employés (1)	78	44	(316)
Effet de change sur les capitaux employés (2)	(50)	43	97
Capitaux employés moyens Retraité	10 807	10 606	10 089

Excédent Brut d'Exploitation	1 248	1 390	1 387
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	17	9	8
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (voir Note 11)	18	38	28
Excédent d'exploitation des activités (EBITDA) Retraité	1 283	1 437	1 423

ROCE Retraité (EBITDA / capitaux employés)	11,9%	13,6%	14,1%
---------------------------------------------------	--------------	--------------	--------------

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les montants relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT) sont exclus de ce tableau.

- (1) 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.
- (2) Les capitaux employés de la période sont ramenés au taux de conversion moyen pour être comparable au taux de traduction de l'excédent d'exploitation des activités.

Le retour sur capitaux employés (rapport de l'EBITDA et des capitaux employés) s'analyse ainsi :

Métiers	Déc. 2006 (*)		Déc. 2007		Déc. 2008	
	Capitaux engagés En € millions	ROCE %	Capitaux engagés En € millions	ROCE %	Capitaux engagés En € millions	ROCE %
HÔTELLERIE	7 862	11,1%	7 482	13,3%	7 477	12,9%
Haut et milieu de gamme	3 903	8,7%	3 924	11,6%	4 258	10,8%
Économique	1 753	19,2%	1 674	21,5%	1 778	21,1%
Économique États-Unis	2 206	9,0%	1 884	9,6%	1 441	9,1%
SERVICES PREPAYES	1 172	25,3%	1 710	21,3%	1 761	23,3%
AUTRES ACTIVITES						
Casinos	451	10,0%	473	9,7%	471	9,4%
Restauration	262	13,0%	257	12,9%	138	7,5%
Services à bord des trains	139	12,4%	145	10,4%	110	8,3%
Holdings et autres	921	1,6%	539	(3,3)%	132	N/A
TOTAL GROUPE RETRAITE	10 807	11,9%	10 606	13,6%	10 089	14,1%

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les montants relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT) sont exclus de ce tableau.

► Notes annexes aux comptes consolidés

NOTE 1. Principes comptables

Cadre général

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice 2008 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2008. Les comptes 2008 présentent en données comparatives les exercices 2006 et 2007 établis selon le même référentiel comptable.

Au 31 décembre 2008, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB, à l'exception :

- o de la norme IAS 39 qui n'a été adoptée que partiellement ;
- o de l'interprétation IFRIC 11 « IFRS 2 – Actions propres et transactions intra-groupe » qui n'est d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2008 que pour les sociétés dont les exercices sont ouverts à compter du 1^{er} mars 2008 ;
- o de l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concession de services » qui n'a pas encore été adoptée ;
- o de l'interprétation IFRIC 14 « IAS 19 – Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction » applicable au plus tard à la date d'ouverture du premier exercice commençant après le 31 décembre 2008 ;
- o de la version révisée de l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 « Reclassements d'actifs financiers : date d'entrée en vigueur et transition ».

Accor a décidé d'appliquer par anticipation au 1^{er} janvier 2008 l'interprétation IFRIC 11 : cette application par anticipation n'a pas entraîné d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2008.

Les divergences restantes sont sans effet sur les comptes du Groupe Accor pour les raisons suivantes :

- l'application de la norme IAS 39, et des interprétations IFRIC 12 et IFRIC 14 n'aura pas d'impact dans les comptes du Groupe lorsque cette norme et ces interprétations seront adoptées par l'Union Européenne et deviendront d'application obligatoire pour le Groupe ; et
- Accor n'a pas mis en application l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 qui a été révisé et qui lui permet de reclasser certains de ses actifs financiers.

Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

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

Pareillement, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union Européenne au 31 décembre 2008 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2008 :

		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 8	« Segments opérationnels »	01/01/2009	Aucun impact majeur sur la présentation des comptes n'est attendu à ce jour.
IAS 1 révisée	Version révisée d'IAS 1 « Présentation des Etats financiers »	01/01/2009	Cette norme amènera le Groupe à modifier en partie la structure des états financiers présentés. Aucun impact sur les comptes consolidés n'est anticipé à ce stade.
Amendement à IFRS 2	« Conditions d'acquisition des droits et annulations »	01/01/2009	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Amendement à IAS 32 et à IAS 1	« Instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation »	01/01/2009	
Amendement à IFRS 1 et à IAS 27	« Coût d'acquisition d'une participation dans une filiale, une entreprise contrôlée conjointement ou une entreprise associée »	01/01/2009	

Amendement à IAS 39	« Eléments couverts éligibles »	01/07/2009	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
IFRS révisée 1	Version révisée d'IFRS 1 « Première adoption des Normes internationales d'information financière »	01/07/2009	
IFRIC 15	« Accords pour la construction d'un bien immobilier »	01/01/2009	
IFRIC 16	« Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger »	01/10/2008	
IFRIC 17	« Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires »	01/07/2009	
IFRIC 18	« Transferts d'actifs aux clients »	Transferts d'actifs reçus des clients à compter du 1 ^{er} juillet 2009	
Amendement à IAS 23	« Coûts d'emprunt »	01/01/2009	Accor a déjà retenu l'option de comptabiliser les coûts d'emprunt directement attribuables à la construction dans le coût des actifs qualifiés. L'entrée en vigueur de cet amendement sera sans effet sur les comptes du Groupe.
IAS Révisée 27	« Etats financiers consolidés et individuels »	01/07/2009	Ces normes, d'application prospective, concernent les regroupements d'entreprises et les variations de pourcentage d'intérêts réalisés à partir du 1 ^{er} janvier 2010.
IFRS Révisée 3	« Regroupements d'entreprises »	01/07/2009	
IFRIC 13	« Programmes de fidélité des clients »	01/07/2008	Ce texte modifie le traitement comptable retenu par le Groupe. Il aura pour conséquence de différer les revenus relatifs aux avantages consentis en lieu et place de la constatation d'une provision représentative des coûts encourus par le Groupe au titre de ces avantages. L'impact de la mise en application de IFRIC 13 sur les capitaux propres du groupe ne sera pas significatif. Cet impact a été évalué au regard des particularités relatives aux programmes de fidélité du Groupe dont la refonte a été réalisée en septembre 2008. Le changement de méthode comptable sera comptabilisé conformément à IAS 8 (retraitement des périodes présentées).

Première adoption des IFRS

Il convient par ailleurs de rappeler les options prises par Accor dans le cadre de la préparation de son bilan 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 du Groupe Lucien Barrière SAS qui clôture au 31 octobre.

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 voit 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 et incorporels, 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 Groupe et traduisent la réalité économique des transactions.

L'exercice 2008 a été marqué par une crise économique et financière dont l'ampleur et la durée au-delà du 31 décembre 2008 ne peuvent être anticipées avec précision. Les comptes consolidés de l'exercice ont par conséquent été établis par référence à cet environnement immédiat, notamment pour la valorisation des instruments financiers et l'évaluation des actifs immobilisés et des engagements de retraite tel qu'expliqué dans les paragraphes ci-dessous :

- Dans le cadre de la mise en application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » sur ses actifs corporels et incorporels, le Groupe a été amené, suite à la crise financière, à effectuer, en novembre 2008, une revue approfondie de son processus de tests de perte de valeur réalisé initialement au cours du premier semestre. Les actifs, dont la valeur s'apprécie par référence à des perspectives long terme, ont été évalués dans le cadre d'hypothèses prenant en compte une crise économique et financière dont la durée serait limitée dans le temps, en particulier dans ses effets sur les flux de trésorerie futurs résultant de l'activité. Les paramètres financiers utilisés pour ces valorisations ont toutefois été revus afin de refléter ceux prévalant sur le marché à la date de clôture. Aucune problématique particulière d'évaluation de juste valeur n'a par ailleurs été rencontrée.
- Mise en application des normes IAS 32-39 et IFRS 7 sur les instruments financiers : la politique financière du Groupe n'est pas de réaliser des opérations de trading. Les instruments dérivés utilisés dans le Groupe sont simples et utilisés uniquement dans le cadre de la mise en place de couverture. De ce fait, le Groupe n'a pas rencontré le besoin d'utiliser l'amendement aux normes IAS 39 et IFRS 7 publié et adopté par l'Union Européenne en octobre 2008 lui permettant de reclasser certains actifs financiers au cours du 2^{ème} semestre 2008. Il convient de plus de noter que le Groupe n'a pas rencontré de difficulté particulière dans l'évaluation de la juste valeur de ses instruments financiers à la clôture de l'exercice.
- Dans le cadre de l'évaluation de ses engagements de retraites à la clôture, le Groupe a revu la pertinence du taux d'actualisation utilisé. L'indice de référence de son taux d'actualisation utilisé jusqu'alors (Indice Rate Link regroupant les données de plus de 500 AA+ corporate bonds) lui est apparu comme toujours pertinent à la clôture 2008. Il convient de plus de noter que le Groupe n'a, par ailleurs, pas rencontré de difficultés particulières pour évaluer ses actifs de couverture.

Gestion du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est de s'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sains, 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 demeurent inchangés en 2008.

Le Groupe gère son capital en utilisant un ratio, égal à l'endettement net divisé par les capitaux propres (cf. Note sur les Principaux ratios de gestion et Note 29). La politique du Groupe est de maintenir ce ratio en dessous de 100%. Le Groupe inclut dans l'endettement net les prêts et emprunts portant intérêt, les dettes fournisseurs et autres passifs, la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les capitaux propres incluent les actions préférentielles convertibles, la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres. Le groupe s'est fixé comme objectif de garder un ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée / Dette nette retraitée » supérieur à 20%.

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

A. Méthodes de consolidation

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

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

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

Lors d'une acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels de la filiale acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les intérêts minoritaires sont évalués pour leur part dans les justes valeurs des actifs et passifs comptabilisés.

Conformément à la norme IAS 27 « Etats financiers consolidés et individuels », les promesses unilatérales de vente consenties à Accor (call) sont prises en compte pendant leur période d'exercice, afin de déterminer le mode de consolidation des sociétés sur lesquelles porte le call.

B. Ecarts d'acquisition

A l'occasion de la première consolidation des filiales et participations du Groupe, il est procédé, dans un délai n'excédant pas un an, à l'évaluation de l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis. L'évaluation se fait dans la devise de l'entreprise acquise.

Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature.

B. 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 du bilan 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.

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

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition de filiales et d'entités contrôlées conjointement est présenté séparément au bilan.

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

B. 2. ECART D'ACQUISITION NEGATIF

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. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Les postes de bilan 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 annuel. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice au cours duquel les activités seront cédées.

Pour la conversion des comptes des filiales situées dans les pays à hyper-inflation, les actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours de change en vigueur le jour de la transaction (cours historique), et les actifs et passifs monétaires sont convertis au cours de clôture.

Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours historique, les autres postes sont convertis au cours moyen du mois de leur enregistrement. Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat en résultat financier.

D. Immobilisations

D. 1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan 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. 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 fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. Note 1.D.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 listes clients sont quant à elles évaluées par reconstitution du coût de conquête de nouveaux clients.

D. 2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

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

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

D. 3. COUTS 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.

D. 4. CONTRAT DE LOCATION ET OPERATION 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 du bilan ;
- les paiements minimaux au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette ;
- la charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

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

Par opposition aux contrats de location-financement, les contrats de location simple font l'objet d'une comptabilisation de la charge de loyers au compte de résultat. Ceux-ci sont constatés en résultat de façon linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en Note 6. Par ailleurs, pour les opérations de cession-bail ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

D.5. AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES

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 significative ou prolongée, cette perte 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 le goodwill 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. Des relations soutenues et régulières avec les directions des sociétés mises en équivalence ainsi que l'obtention et le suivi des budgets et des business plans, permettent d'obtenir les informations permettant de s'assurer que les titres mis en équivalence ne doivent pas faire l'objet d'une dépréciation.

D.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 constant ; ou
- baisse de 30% de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre, change et refinancement constant.

UNITES GENERATRICES DE TRESORERIE

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

Dans le secteur de l'hôtellerie, l'ensemble des immobilisations corporelles se rattachant à un hôtel est regroupé pour constituer une UGT.

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

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

METHODES DE DETERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

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

Immobilisations corporelles et écarts d'acquisition

La valeur recouvrable de l'ensemble des actifs ou des UGT est approchée en deux temps, multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur) puis flux futurs de trésorerie actualisés (approche de la valeur d'utilité).

1. Valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

Accor se positionnant sur un marché à forte tendance capitalistique (forte composante immobilière), ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur diminuée des coûts de vente et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente.

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

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

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

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

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. Le taux de croissance est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays. Il s'élève, pour cet exercice, à 2% pour les pays développés.

Immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition

La valeur recouvrable d'une immobilisation incorporelle est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf. ci-dessus). L'utilisation de cette méthode s'explique par l'inexistence tant de marché que de transactions comparables.

EVALUATION DES PROVISIONS POUR DEPRECIATION

A l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une provision pour dépréciation à comptabiliser, la provision comptabilisée est égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'actif ou de l'UGT testé. La dépréciation est constatée dans le poste « Dépréciation d'actifs » (cf. Note 1.R.7)

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 brevets 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.

D.7. ACTIFS DESTINES A ETRE CEDES

Depuis le 1er janvier 2005 et 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 au bilan 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.

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.

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 (c'est-à-dire à une activité non conservée) lui-même destiné à être cédé.

E. 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.

F. Fonds réservés

Ils sont représentatifs de dépôts non disponibles et bloqués auprès d'établissements financiers en vertu de contraintes propres à l'activité Ticket Restaurant réglementée en France. Elles imposent aux émetteurs de tickets restaurant de bloquer un montant équivalent à la valeur faciale des tickets en circulation.

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 tel que décrit en Note 6. 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 à ses salariés, y compris la participation des salariés, et les charges liées aux paiements sur la base d'actions.

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.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration qui a été notifié aux parties concernées.

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, y compris pour les plans multi-employeurs pour lesquels le gestionnaire externe est en mesure de fournir l'information, le Groupe évalue ses obligations 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 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 au bilan 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 au bilan 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. 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.

Le passif net déterminé est constaté au bilan 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 du bilan (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. Impôt différé

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, à l'exception de ceux se rapportant aux retraitements des contrats de location-financement.

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

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

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

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.

M. Opérations en actions

M.1. PAIEMENT FONDE SUR DES ACTIONS

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

Conformément à la norme IFRS 1, seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1er janvier 2005 sont évalués et comptabilisés en charges de personnel. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués et restent non comptabilisés.

Onze plans octroyés entre 2003 et décembre 2008 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit, pour dix d'entre eux, d'options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits. Un seul plan est un plan avec conditions de performance non liées au marché et 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 biens et des services reçus évaluée selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'attribution. La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant aux dates des conseils d'administration ayant décidé de ces plans. Conformément aux principes comptables de la norme IFRS 2, les conditions de performance non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des biens et services reçus mais viennent par contre ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

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.

PLAN D'ÉPARGNE GROUPE

L'attribution d'avantages aux personnels via l'établissement de plans d'épargne entreprise (PEE) entre aussi dans le champ de l'IFRS 2 dans la mesure où une décote est accordée lors de l'acquisition des titres par le salarié. Ainsi, dès lors que le prix de souscription accordé aux employés est affiché en décote par rapport à la juste valeur de l'action à la date d'attribution, une charge est comptabilisée immédiatement ou sur la période d'acquisition des droits à défaut d'acquisition immédiate.

Les plans épargne groupe permettent aux salariés d'investir dans des actions du Groupe à un prix décoté. Le prix de souscription avant application de la décote est basé sur la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution. Ces actions sont incessibles pendant 5 ans.

La juste valeur de tels plans est mesurée en tenant compte :

- du pourcentage de décote octroyé au salarié ;
- du coût d'incessibilité sur la part des titres souscrits par les salariés. Ce coût d'incessibilité, calculé uniquement sur les actions financées par les salariés en excluant le complément bancaire, est évalué en actualisant la décote sur 5 ans au taux sans risque ;
- de la date d'attribution : date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant au premier jour de la période de souscription.

L'avantage consenti aux salariés se mesure comme étant la différence entre la juste valeur de l'action acquise, et le prix d'acquisition payé par le salarié à la date de souscription multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage est entièrement reconnue en « Charges de personnel » contrepartie capitaux propres à la fin de la période de souscription.

PAIEMENTS SUR LA BASE D' ACTIONS DE FILIALES DU GROUPE ACCOR

Certaines filiales du Groupe, notamment aux Etats-Unis et en France, ont mis en place des plans d'attribution d'options de souscription d'actions au profit de leurs employés. Ces filiales n'étant pas cotées, le Groupe s'est engagé à racheter les titres émis suite à l'exercice des options à un prix représentatif de valeurs de marché (en général multiple de l'Excédent Brut d'Exploitation minoré de la dette nette). Ces plans entrent également dans le périmètre d'IFRS 2. Ces plans étant dénoués en trésorerie, ils donnent lieu à comptabilisation d'une provision, sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires. Cette provision est réévaluée à chaque date d'arrêté après mise à jour des hypothèses de valorisation.

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 à la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution multipliée par le nombre d'actions émises.

M.2. TITRES ACCOR AUTO DETENUS

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

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

N. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définis par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et par ses amendements. L'amendement « Option juste valeur » à IAS 39 n'est pas applicable chez Accor puisque le Groupe n'a pas choisi l'option d'évaluer, lors de la comptabilisation initiale, des instruments financiers à leur juste valeur, avec comptabilisation des produits et des charges en résultat. Le Groupe avait choisi de ne pas appliquer de façon anticipée la norme IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » adoptée par l'Union Européenne le 11 janvier 2006 et applicable à partir du 1er janvier 2007.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan 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.

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 au bilan 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, aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement 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 basées sur des données non observables). 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 au bilan 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.

N.2. INSTRUMENTS DERIVES

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 au bilan 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 DERIVES

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 au bilan 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 au bilan au coût amorti. Les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées en capitaux propres. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé pour la même période sont recyclés dans le compte de résultat.

N.4. EMPRUNTS BANCAIRES

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

N.5. PASSIFS FINANCIERS OBLIGATAIRES CONVERTIBLES

Les passifs financiers obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres. La composante obligataire est égale à la valeur présente de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation, actualisés au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible, déduction faite éventuellement de la valeur du call émetteur calculée au moment de l'émission de l'obligation. La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal à l'émission. Les frais sont affectés à chaque composante au prorata de leur quote-part dans le montant nominal émis. La différence entre les frais financiers IFRS et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette afin qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non conversion corresponde bien au prix de remboursement.

N.6. AUTRES PASSIFS FINANCIERS

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

O. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements, d'échéance en général 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 (cf. Note 1.D.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. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées :

- 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.

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

R.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

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

- pour les activités hôtelières, 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, lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise, ...) perçue au titre de ces contrats ;
- pour les activités de services prépayés, des commissions perçues auprès des entreprises clientes, de la participation des restaurateurs, des redevances de marques et assistance technique ;
- pour les services à bord des trains, des prestations d'hôtellerie et de restauration facturées aux réseaux de chemin de fer ainsi que des subventions reçues ;
- pour les casinos, du produit brut des jeux (machines à sous et jeux traditionnels).

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 et des autres taxes.

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

Les prestations de service sont comptabilisées au moment où le service est rendu.

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.

R.2. AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS

Ils correspondent aux produits financiers sur les fonds structurellement mis à la disposition du métier des services prépayés.

Ils représentent des produits d'exploitation de ce métier et, cumulés avec le chiffre d'affaires comptable, forment le chiffre d'affaires opérationnel du Groupe.

R.3. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

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

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

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

En cas de variation négative à périmètre et change constants (à pcc) du chiffre d'affaires, le taux de réactivité se définit ainsi :

Taux de réactivité = $1 - (\Delta \text{RBE à pcc} / \Delta \text{CA à pcc})$.

R.4. 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 :

- l'excédent brut d'exploitation qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;
- 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.

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

R.5. RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS

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 au critère de performance sur lequel l'entreprise communique auprès des investisseurs. 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 y compris les charges liées au financement des activités hôtelières.

R.6. CHARGES DE RESTRUCTURATION

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

R.7. DEPRECIATION 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 ».

R.8. RESULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HOTELIER

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

R.9. RESULTAT 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.

R.10. RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT

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.

R.11. RESULTAT NET DES ACTIVITES NON CONSERVEES

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.

R.12. TABLEAU DE FINANCEMENT

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 après variation des impôts différés et plus-value 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.

S. 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 ».

T. 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.

Le Conseil d'Administration du 24 février 2009 a autorisé la publication de ces états financiers.

Note 2. Faits marquants et changements de périmètre

A. Stratégie de recentrage sur l'Hôtellerie et les Services Prépayés

Dans le cadre de la stratégie du groupe communiquée au marché financier courant 2006, le Groupe a procédé à la cession de participations non stratégiques pour € 759 millions en 2006, pour € 541 millions en 2007 et pour € 110 millions en 2008. Les principales cessions et acquisitions de 2006, 2007 et 2008 sont détaillées ci-dessous :

A.1 CESSION DES TITRES COMPASS EN 2006

Le 7 mars 2006, Accor a cédé la totalité de sa participation de 1,42% du capital de Compass Group PLC. Cette participation de 30 706 882 actions a été cédée pour un montant total de € 95 millions dégageant ainsi une moins-value de € 4 millions. Suite à cette cession, Accor ne possède plus de titres Compass.

A.2 CESSION DES TITRES CARLSON WAGONLIT TRAVEL EN 2006

Dans le cadre de la revue stratégique de son portefeuille de métiers, le Groupe Accor a cédé en août 2006 la totalité de sa participation de 50% dans Carlson Wagonlit Travel (CWT) pour \$ 465 millions à Carlson Companies et One Equity Partners LLC (OEP), fonds d'investissement filiale de JPMorgan Chase & Co. Le Groupe Accor détenait CWT à parité avec Carlson Companies depuis 1997. Dans la continuité de ces relations historiques, un partenariat stratégique de trois ans renouvelable vise à assurer une distribution privilégiée des hôtels du Groupe par Carlson Wagonlit Travel. Parallèlement, CWT reste l'agence de voyages de référence d'Accor.

CWT a été déconsolidée au cours du 2^{ème} semestre 2006. CWT représentait une ligne d'activité principale pour Accor puisqu'il faisait l'objet d'un secteur distinct dans le cadre de la présentation de ses résultats sectoriels. De ce fait, à la clôture 2006, CWT a été considéré comme une « activité non conservée » et a été traité conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Dans ce cadre, le résultat net de CWT réalisé jusqu'à la date de cession (€ 14 millions) ainsi que la plus-value de cession (€ 90 millions), ont été classés en « Résultat net des activités non conservées ».

L'impact de la cession de CWT sur la dette 2006 s'est élevé à € (341) millions.

A.3 CESSION DES TITRES CLUB MEDITERRANEE

A.3.1. Historique

En juin 2004, Accor avait pris une participation de 28,9% dans le capital du Club Méditerranée, dont 21,2% détenue par le Groupe Agnelli (Exor/Ifil) et 7,7% appartenant à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

La société Club Méditerranée avait été consolidée par mise en équivalence au 31 décembre 2004 sur la base des comptes arrêtés au 31 octobre 2004, sans impact sur le résultat consolidé 2004 du Groupe. Sur la période 2005, la quote-part de résultat était désormais consolidée.

A.3.2. Evénements 2006

Dans le cadre de la revue stratégique des différentes participations du Groupe, Accor a décidé de céder la majeure partie de sa participation dans le Club Méditerranée, soit 22,93% du capital sur un total de 28,93%. Afin de pérenniser les synergies réalisées entre les deux groupes, Accor s'est engagé à conserver, dans le cadre d'un pacte d'actionnaires, une participation de 6% dans le Club Méditerranée pendant deux ans.

Dans ce cadre, Accor a commencé par céder, le 9 juin 2006, 13,5% de cette participation au prix de € 44,9 par action à un Groupe d'investisseurs liés par un pacte d'actionnaires auquel Accor participe. Puis le 14 juin 2006, 4% de cette participation au prix de € 44,9 par action ont été cédés à un autre investisseur. Aucune cession de titres n'a été réalisée au cours du 2^{ème} semestre 2006 et au 31 décembre 2006, Accor possédait encore 11,43% du capital du Club Méditerranée.

Ces cessions ont entraîné la déconsolidation des titres Club Méditerranée au 30 juin 2006 dans les comptes du Groupe. La participation restante est dorénavant considérée comme un actif financier disponible à la vente comptabilisé à sa juste valeur conformément aux principes comptables du Groupe (cf. Note 1.N)

Ces cessions ont dégagé une moins-value de € (6) millions comptabilisée en « Résultat de la gestion des autres actifs ». De plus, au 31 décembre 2006, les titres détenus ont été dépréciés pour un total de € (11) millions dont € (6) millions comptabilisés en capitaux propres pour la partie des titres pour lesquels Accor a pris un engagement de conservation.

A.3.3. Evénements 2007

Au cours de l'exercice 2007, Accor a cédé 1 049 719 titres au prix moyen de € 42,97 par action ramenant ainsi son pourcentage de participation à 6%.

Cette cession a dégagé une plus-value de € 4 millions comptabilisée en « Résultat de la gestion des autres actifs » (cf. Note 15). Au 31 décembre 2007, le solde des titres détenus, pour lesquels Accor a pris un engagement de conservation minimum jusqu'au 8 juin 2008 a été valorisé au bilan pour € 37,2 millions.

A.3.4. Evénements 2008

Au 31 décembre 2008, le solde des titres détenus par Accor a été valorisé au bilan pour € 14 millions, au cours de bourse du 31 décembre 2008 (€11,98 par action). La provision pour dépréciation a été constatée dans le résultat de la période.

A.4 CESSIION DE GO VOYAGES EN 2007

Dans le cadre de la cession de ses actifs non stratégiques, Accor a cédé début février 2007, 100% du capital de GO Voyages pour un montant de € 280 millions à Financière Agache Investissement (Groupe Arnault) et au management de GO Voyages. Afin de poursuivre les synergies mises en œuvre depuis 2002 entre Accor et GO Voyages, un partenariat commercial renouvelable, visant à distribuer de manière privilégiée les hôtels Accor par GO Voyages, a été signé.

Le processus de vente ayant été engagé préalablement à la clôture du 31 décembre 2006, l'ensemble des actifs courants et non courants de GO Voyages avaient été reclassés à la clôture du 31 décembre 2006 en Actifs destinés à être cédés pour un montant de € 144 millions et l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) avaient, quant à eux, été reclassés en « Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés » pour un montant de € 120 millions.

Cette cession a dégagé en 2007 une plus-value de € 204 millions comptabilisée en « Résultat de la gestion des autres actifs » (cf. Note 15) et a réduit l'endettement net de la période de € (280) millions.

La contribution de cette activité au chiffre d'affaires consolidé de Accor a été de € 118 millions sur l'ensemble de l'année 2006, et de € 56 millions en 2007. La contribution de cette activité au résultat d'exploitation consolidé de Accor a été de € 12 millions sur l'ensemble de l'année 2006, et de € 4 millions en 2007.

A.5 CESSIION DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN ITALIE EN 2007

Dans le cadre de la cession de ses actifs non stratégiques, le Groupe Accor a cédé le 11 octobre 2007, son activité de restauration collective en Italie pour un montant de € 135 millions à Barclays Private Equity.

Le processus de vente ayant été engagé depuis fin 2006, à la clôture 2006, l'ensemble des actifs courants et non courants de la Restauration Collective Italie avaient été reclassés en « Actifs destinés à être cédés » pour un montant de € 142 millions et l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) avaient, quant à eux, été reclassés en « Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés » pour un montant de € 109 millions.

La contribution de cette activité au chiffre d'affaires consolidé d'Accor a été de € 312 millions sur l'ensemble de l'année 2006, et de € 249 millions sur les 9 premiers mois de l'année 2007. La contribution de cette activité au résultat d'exploitation consolidé d'Accor a été de € 16 millions sur l'ensemble de l'année 2006, et de € 16 millions sur les 9 premiers mois de l'année 2007.

A.6 CESSIION DE LA RESTAURATION COLLECTIVE AU BRESIL EN 2008

Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses deux métiers, les Services Prépayés et l'Hôtellerie, le Groupe Accor a cédé en mars 2008 sa participation résiduelle de 50% dans l'activité de Restauration Collective au Brésil au Groupe Compass. En 1998, Compass avait déjà acquis 50% de cette activité auprès d'Accor.

Le montant de cette transaction s'est élevé à € 114 millions. La plus value (avant impôt) réalisée sur cette transaction s'élève à € 32 millions.

La contribution de la Restauration Collective brésilienne au chiffre d'affaires consolidé du Groupe Accor a été de € 248 millions sur l'ensemble de l'année 2007 et de € 70 millions sur les 3 premiers mois de l'année 2008. La contribution de cette activité au résultat d'exploitation consolidé d'Accor a été de € 11 millions sur l'année 2007 et de € 2 millions sur les 3 premiers mois de l'année 2008.

B. Stratégie immobilière

Dans le cadre de la stratégie du Groupe communiquée depuis 2005 aux marchés financiers, le Groupe modifie le mode d'exploitation de ses unités hôtelières. Cette stratégie dite de l' « Asset Right », qui s'appuie sur une analyse détaillée des profils de risques et de rentabilité de chaque segment hôtelier vise à réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des cash flows du Groupe.



(*) Pays Mature

SYNTHESE DE LA POLITIQUE IMMOBILIERE DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2005

Depuis le 1^{er} janvier 2005, 625 unités ont fait l'objet d'un changement de mode d'exploitation. Le tableau ci-dessous résume par type d'opération les différentes transactions mises en œuvre :

En € millions	Nombre d'hôtels	Valeur du portefeuille cédé	Impact dette	Impact actualisé des loyers retraités (*)	Impact dette retraitée (**)
Cession avec maintien d'un contrat de management	22	624	374	315	689
Cession avec maintien d'un contrat de location variable	374	3 295	1 169	1 450	2 619
Cession avec maintien d'un contrat de location	1	3	3	(5)	(2)
Cession avec maintien d'un contrat de franchise	135	158	140	138	278
Cessions simples	93	453	371	127	498
Total	625	4 533	2 057	2 025	4 082

(*) Engagements de loyers actualisés à 8%

(**) Retraite des engagements de loyers actualisés à 8%

Les différentes transactions réalisées depuis le 1^{er} janvier 2005 dans le cadre de cette stratégie sont les suivantes :

B.1 HOTELLERIE HAUT DE GAMME (SOFITEL / PULLMAN)

REDUIRE L'INTENSITE CAPITALISTIQUE ET LA VOLATILITE DES RESULTATS : « SALE & MANAGEMENT BACK »

Dans l'hôtellerie haut de gamme, Accor souhaite céder des hôtels en conservant le contrat de gestion, le cas échéant avec une participation minoritaire.

B.1.1. Cession en 2006 de 6 Sofitel avec maintien d'un contrat de management (sale & management back)

En 2006, Accor a cédé **6 Sofitel aux Etats-Unis** pour un montant de \$ 370 millions (€ 295 millions), à une joint-venture composée de GEM Realty, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership et Accor. Les six hôtels, soit 1 931 chambres, sont situés à Chicago, Los Angeles, Miami, Minneapolis, San Francisco Bay et Washington.

Accor conserve une participation minoritaire de 25% dans la nouvelle entité (mise en équivalence dans les comptes du Groupe) et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management de 25 ans, trois fois renouvelable pour 10 ans.

La cession des 6 hôtels a dégagé une moins-value de € (15) millions. L'impact de la cession sur la dette nette est de € (140) millions.

B.1.2. Cession en 2007 de 4 Sofitel avec maintien d'un contrat de management (sale & management back)

Dans la continuité des transactions réalisées en 2006, Accor a cédé début janvier 2007, **deux hôtels Sofitel aux Etats-Unis** pour un montant de \$ 255 millions. Cette cession a été faite à une joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership et Accor constituée en mars 2006, lors de la 1ère opération décrite ci-dessus, et déjà propriétaire de 6 hôtels Sofitel. Les deux hôtels, soit 704 chambres, sont situés à New York et à Philadelphie. Accor possède une participation minoritaire de 25% dans l'entité et assurera la gestion des établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans. L'impact sur la dette nette est de € (83) millions.

Fin décembre 2007, Accor a cédé **deux hôtels Sofitel** aux Antilles à la société Stratom, tout en y conservant un contrat de management.

B.1.3. Cession en 2008 du Sofitel « The Grand » au Pays-Bas avec maintien d'un contrat de management (sale & management back)

Poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie d'adaptation des modes de détention de ses actifs hôteliers, Accor a réalisé, le 20 juin dernier, une transaction de « Sale and Management back » sur **le Sofitel The Grand** à Amsterdam (182 chambres), pour une valeur d'entreprise de € 92 millions. Accor a cédé l'hôtel pour une valeur de € 60 millions (€ 330 000 par chambre) ; l'acquéreur s'étant engagé à financer € 32 millions de travaux de rénovation (€505 000 par chambre après rénovation).

Accor continuera d'assurer la gestion de l'établissement dans le cadre d'un contrat de management conclu pour une période de 25 ans et conservera 40% de la société propriétaire de l'hôtel.

L'impact de la transaction sur la dette nette retraitée s'élève à € 69 millions.

B.2 HOTELLERIE MILIEU DE GAMME ET ECONOMIQUE

REDUIRE LA CYCLICITE DES RESULTATS DU GROUPE EN VARIABILISANT LES COUTS DE DETENTION :
« SALE & VARIABLE LEASE BACK »

Dans l'hôtellerie milieu de gamme et l'hôtellerie économique, Accor souhaite céder les murs d'hôtels en conservant un contrat de location variable basé sur un pourcentage du chiffre d'affaires sans minimum garanti. Un des objectifs est de variabiliser une partie des charges auparavant fixes.

B.2.1. Cession en 2005 à Foncière des Murs de 128 hôtels en France avec maintien d'un contrat de location variable

Dans le cadre de cette politique, une première réalisation a été annoncée en mars 2005 portant sur un parc immobilier de **128 hôtels en France**, d'une valeur de € 1 025 millions, avec la Foncière des Murs, consortium d'investisseurs comprenant Foncière des Régions, Generali, Assurances Crédit Mutuel Vie et Predica (Groupe Crédit Agricole).

Les contrats par hôtels sont d'une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois par hôtel, au gré de Accor. Le loyer est en moyenne de 15,5% du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et sera réduit à 14,5% lors du premier renouvellement (en cas de renouvellement décidé par Accor à l'issue de la première période de 12 ans).

Cette opération a permis de dégager en 2005 **€ 146 millions de trésorerie et une plus value nette de frais de € 107 millions.**

Par ailleurs, il est à noter que Foncière des Murs s'est engagée à financer un programme de rénovation de € 112 millions, dans le but notamment d'accélérer le repositionnement de Novotel avec la nouvelle chambre "Novation". Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer € 71 millions de travaux dont € 69 millions ont été réalisés au 31 décembre 2008 (cf. Note 42).

B.2.2. Cession en 2006 à Foncière des Murs de 70 hôtels en France et Belgique avec maintien d'un contrat de location variable

Dans la continuité des transactions réalisées en 2005, Accor a signé le 6 mars 2006, un protocole d'accord visant à céder les murs de 76 unités dont 6 spas en France et en Belgique à la Foncière des Murs pour une valeur totale de € 583 millions.

Au 31 décembre 2006, 70 unités ont juridiquement été cédées (**55 hôtels et 3 instituts de thalassothérapie en France et 12 hôtels en Belgique**), pour une valeur de € 494 millions.

Ces hôtels continuent à être exploités par Accor, dans le cadre de contrats de location par hôtel d'une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois par hôtel, au gré de Accor. Le loyer est de 14% du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et sera réduit à 13% lors du premier renouvellement (en cas de renouvellement décidé par Accor à l'issue de la première période de 12 ans).

Cette opération a permis de dégager en 2006 **une plus value nette de frais de € 143 millions** et de réduire les engagements de loyers actualisés à 8% à hauteur de € 151 millions.

Par ailleurs, il est à noter que Foncière des Murs s'est engagée à financer un programme de rénovation de € 39 millions (cf. Note 42). Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer € 27 millions de travaux dont € 25 millions de travaux ont été réalisés au 31 décembre 2008.

B.2.3. Autres cessions en 2006 avec maintien d'un contrat de location variable

Parallèlement à cette opération, Accor a cédé les murs de 5 hôtels en 2006 : 1 Novotel en France, 1 Novotel en Roumanie et 3 Ibis au Mexique. Ces hôtels sont dorénavant exploités par Accor dans le cadre de contrats de location variable.

B.2.4. Cession en 2007 de 29 unités au Royaume-Uni à Land Securities avec maintien d'un contrat de location variable

Au cours du premier semestre 2007, Accor a mis en œuvre avec Land Securities un accord de cession avec maintien d'un contrat de location d'un parc immobilier de 30 hôtels (5 007 chambres Ibis et Novotel) au Royaume-Uni. Ces actifs présents au bilan, pour une valeur de € 82 millions, avaient été reclassés dans le bilan en « Actifs destinés à être cédés » au 31 décembre 2006.

Au 30 juin 2007, **29 unités ont juridiquement été cédées** (4 925 chambres Ibis et Novotel), pour une valeur de € 683 millions.

Ces hôtels continuent à être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti égal, en moyenne, à 21% du chiffre d'affaires par an pour une période de 12 ans renouvelable 6 fois, soit 84 ans au total. Les frais d'assurance et coûts d'entretien structurels de l'immobilier des hôtels seront à la charge du propriétaire.

Cette opération a permis au Groupe de dégager en 2007 une **plus-value nette d'impôts de € 168 millions** et de réduire son endettement net retraité (des loyers actualisés à 8%) du Groupe à hauteur de € (526) millions dont € (157) millions d'impact de trésorerie. L'opération est neutre au niveau de l'excédent brut d'exploitation et a eu un impact positif de l'ordre de € 11 millions sur le résultat d'exploitation avant impôt 2007.

Par ailleurs, un programme de rénovation de € 36 millions (soit £ 35 millions) à la charge du propriétaire est prévu par l'accord. Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer € 17 millions (soit £ 16 millions) de travaux (cf. Note 42) dont € 9 millions ont été réalisés au 31 décembre 2008.

B.2.5. Cession en 2007 de 86 unités en Allemagne et aux Pays Bas à Moor Park Real Estate avec maintien d'un contrat de location variable

Le 29 juin 2007, Accor a mis en œuvre avec Moor Park Real Estate un accord visant à céder les murs de 72 hôtels en Allemagne (8 549 chambres Novotel, Mercure, Ibis et Etap Hotel) et 19 aux Pays-Bas (3 600 chambres Novotel, Mercure, Ibis et Etap Hotel). Ces actifs avaient été reclassés en « Actifs destinés à être cédés » dans le bilan du 31 décembre 2006, pour une valeur de € 77 millions.

En 2007, **67 unités ont juridiquement été cédées en Allemagne** (7 539 chambres Novotel, Mercure, Ibis et Etap Hotel) et **19 aux Pays-Bas**.

D'un montant de € 747 millions, cette transaction inclut un programme de rénovation de € 59 millions à la charge du propriétaire. Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer € 29 millions de travaux (cf. Note 42) dont € 12 millions ont été réalisés au 31 décembre 2008.

Ces hôtels continueront à être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti égal, en moyenne, à 18% du chiffre d'affaires par an pour une période de 12 ans renouvelable 6 fois, soit 84 ans au total. Les frais d'assurance, taxes foncières et coûts d'entretien structurels de l'immobilier des hôtels seront à la charge du propriétaire.

Cette opération a permis au Groupe de dégager une **plus-value nette d'impôts de € 142 millions** et de réduire son endettement net retraité (des loyers actualisés à 8%) à hauteur de € (536) millions dont € (159) millions d'impact de trésorerie. L'opération est neutre au niveau de l'excédent brut d'exploitation et a eu un impact positif de l'ordre de € 3 millions sur le résultat d'exploitation avant impôt 2007.

B.2.6. Autres Cessions en 2007 avec maintien d'un contrat de location variable

Parallèlement à ces opérations, Accor a cédé en 2007 les murs de l'Ibis Wembley au Royaume-Uni qui est dorénavant exploité par Accor dans le cadre de contrat de location variable ainsi que les murs de l'Ibis Frankfurt Centrum en Allemagne qui est maintenant exploité par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable.

B.2.7. Cession en 2008 de 55 unités en France et en Suisse avec maintien d'un contrat de location variable

Au cours du 1^{er} semestre 2008, Accor a mis en œuvre, avec un consortium immobilier regroupant la Caisse des Dépôts et Consignations et deux fonds d'investissements gérés par Axa Real Estate Investment Managers, un accord de cession avec maintien d'un contrat de location visant à céder les murs de 46 hôtels en France et de 10 hôtels en Suisse. Cette transaction représente au total 8 200 chambres, sous les enseignes Novotel, Mercure, Ibis, All Seasons, Etap Hotel et Formule 1.

D'un montant de € 518 millions, cette transaction inclut un programme de rénovation de € 50 millions à la charge du nouveau propriétaire (cf. note 42). Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer € 27 millions de travaux (cf. Note 42) sur les hôtels en France et en Suisse dont € 0,1 millions ont été réalisés au 31 décembre 2008.

Ces hôtels continueront d'être gérés par Accor sous les mêmes enseignes, dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti, égal en moyenne à 16% du chiffre d'affaires annuel, pour une période de 12 ans renouvelable 6 fois, soit 84 ans au total. Les frais d'assurance, taxes foncières et coûts d'entretien structurels immobiliers des hôtels seront à la charge du propriétaire.

Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de € 323 millions sur 2008, dont € 267 millions d'impact de trésorerie, et a eu un impact positif de l'ordre de € 5 millions sur le résultat avant impôt 2008.

Au 31 décembre 2008, seuls **55 hôtels** ont été juridiquement cédés (45 en France et 10 en Suisse). La vente du dernier hôtel n'ayant pas abouti, il a été reclassé dans les immobilisations corporelles au 31 décembre 2008.

B.2.8. Autres Cessions en 2008 avec maintien d'un contrat de location variable

Parallèlement à ces opérations, Accor a cédé en 2008 les murs des Mercure Muenchen Am Olympiapark et Koeln Severinshof en Allemagne qui sont dorénavant exploités par Accor dans le cadre de contrat de location variable.

B.3 TOUS SEGMENTS

OPTIMISER LE RESULTAT D'EXPLOITATION DU GROUPE EN CEDANT DES ACTIFS NON PRIORITAIRES

Ce programme prend soit la forme de cessions simples d'actifs ou de cessions de murs suivies de reprises en contrat de franchise (« Sale & franchise back ») ou en contrat de management (« Sale & management back »).

B.3.1. Transactions réalisées au cours de l'exercice 2005

Cessions simples : 17 hôtels

En 2005, Accor a cédé ou arrêté les contrats de location de 17 hôtels sans en conserver l'exploitation. Les hôtels concernés par ces cessions ou arrêt de contrat sont 3 Red Roof Inn et 4 Motel 6 aux Etats-Unis, 1 Sofitel, 5 Mercure et 1 Formule 1. Par ailleurs, en Allemagne dans le cadre de la rationalisation du parc hôtelier après l'acquisition de la participation dans Dorint, un Mercure a été cédé et 2 contrats de location sur des hôtels Novotel ont été arrêtés.

Cessions avec maintien d'un contrat de franchise (« sale & franchise back ») : 25 hôtels

- Accor a cédé 22 hôtels allemands exploités jusqu'alors en location (loyers annuels de € 15 millions) et en a conservé la franchise sous la Marque Mercure.
- Accor a cédé 2 hôtels dans les DOM-TOM exploités précédemment en propriété et en a conservé la franchise sous les marques Mercure et Novotel.
- Au Brésil, Accor a transformé un contrat de location d'un hôtel Ibis en franchise.

Cessions avec maintien d'un contrat de management (« sale & management back ») : 2 hôtels

En avril 2005, Accor a cédé un Novotel en Chine pour le reprendre en contrat de management. Par ailleurs, le Groupe a transformé un contrat de location en contrat de management en Espagne.

B.3.2. Transactions réalisées au cours de l'exercice 2006

Cessions simples : 25 hôtels

Au cours de la période, Accor a cédé ou arrêté les contrats de location de 25 hôtels sans en conserver l'exploitation. Les hôtels concernés par ces cessions ou arrêts de contrat sont 2 Red Roof Inn et 5 Motel 6 aux Etats-Unis, 1 Sofitel, 8 Mercure, 2 Novotel et 1 Etap Hotel. Par ailleurs, Accor a cédé ses 6 unités en location au Danemark.

Cessions avec maintien d'un contrat de franchise (« sale & franchise back ») : 27 hôtels

- En France, Accor a cédé 13 hôtels en propriété tout en conservant un contrat de franchise sous les marques Formule 1 pour 7 d'entre eux, Etap Hotel pour 3 d'entre eux, Ibis pour 2 d'entre eux et Sofitel pour un dernier. Par ailleurs, Accor a cédé 1 hôtel exploité précédemment en location et en a conservé la franchise sous la marque Ibis.
- Aux Etats-Unis, Accor a cédé 5 Motel 6 jusqu'alors en propriété en conservant un contrat de franchise.
- En Allemagne, Accor a cédé 8 hôtels en propriété et en a conservé la franchise sous les marques Formule 1 (1 hôtel), Etap Hotel (1 hôtel), Ibis (1 hôtel), Mercure (1 hôtel) et Novotel (4 hôtels).

Cessions avec maintien d'un contrat de management (« sale & management back ») : 1 hôtel

Au cours du second semestre 2006, Accor a cédé 1 Mercure situé en Nouvelle-Zélande tout en conservant le contrat de management de l'hôtel.

B.3.3. Transactions réalisées au cours de l'exercice 2007

Cessions simples : 39 hôtels

En 2007, Accor a cédé 39 hôtels en propriété et en location sans en conserver l'exploitation. Les hôtels concernés par ces cessions ou arrêt de contrat sont 4 Motel 6 aux Etats-Unis, 6 Sofitel (1 aux Etats-Unis, 1 aux Pays-Bas, 1 en France, 1 au Portugal, 1 en Belgique et 1 en Allemagne), 6 Mercure, 8 Novotel, 3 Ibis, 3 Etap Hotel et 9 Formule 1.

Cessions avec maintien d'un contrat de franchise (« sale & franchise back ») : 34 hôtels

- En France, Accor a cédé 24 hôtels en propriété et location et en a conservé la franchise sous les marques Formule 1 pour 12 d'entre eux, Etap Hotel pour 3 d'entre eux, Ibis pour 5 d'entre eux, Novotel pour 2 d'entre eux, et Mercure pour deux derniers.
- Aux Etats-Unis, Accor a cédé 7 Motel 6 jusqu'alors en propriété en conservant un contrat de franchise.
- En Allemagne, Accor a cédé 2 hôtels en location et en a conservé la franchise sous les marques Mercure et Ibis.
- En Hongrie, Accor a cédé 1 hôtel en location et en a conservé la franchise sous la marque Etap Hotel.

Cessions avec maintien d'un contrat de management (« sale & management back ») : 4 hôtels

En 2007, Accor a cédé 4 hôtels tout en conservant le contrat de management des hôtels : un Mercure et un Novotel situés à la Réunion, un Mercure en France et un Novotel en Guyane.

B.3.4. Transactions réalisées au cours de l'exercice 2008

Cessions simples : 12 hôtels

En 2008, Accor a cédé 12 hôtels en propriété sans en conserver l'exploitation. Les hôtels concernés par ces cessions sont six Motel 6 aux Etats-Unis, un Coralia au Sénégal, deux F1 en France, un Mercure au Portugal et un Ibis et un Novotel au Royaume-Uni.

Cessions avec maintien d'un contrat de franchise (« sale & franchise back ») : 49 hôtels

- En France, Accor a cédé 24 hôtels en propriété et en a conservé la franchise sous les marques Formule 1 pour 12 d'entre eux, Etap Hotel pour 4 d'entre eux, Ibis pour 7 d'entre eux et Mercure pour le dernier.
- En Allemagne, Accor a cédé 6 hôtels en location et un hôtel en propriété et en a conservé la franchise sous les marques Novotel, Mercure et Ibis.
- Aux Etats-Unis, Accor a cédé 17 Motel 6 jusqu'alors en propriété en conservant un contrat de franchise.
- Au Brésil, Accor a cédé 1 hôtel Ibis en location pour le reprendre sous contrat de franchise.

Cessions avec maintien d'un contrat de management (« sale & management back ») : 4 hôtels

En 2008, Accor a cédé 4 hôtels tout en conservant le contrat de management : le MGallery Paris Baltimore en France, l'Ibis Christchurch en Nouvelle-Zélande, le Mercure Sydney Parramatta et le Novotel Melbourne St Kilda en Australie.

C. CESSION DE RED ROOF INN EN 2007

Dans le cadre de la revue stratégique de son portefeuille, le Groupe Accor a cédé le 10 septembre 2007, Red Roof Inn pour un montant de \$ 1,320 milliard à un consortium réunissant Citi's Global Special Situations Group et Westbridge Hospitality Fund II, L.P. Le réseau Red Roof Inn cédé est constitué de 341 unités (36 683 chambres) implantées principalement sur la côte Est et dans le Midwest des Etats-Unis.

A la clôture du 31 décembre 2006, la revue stratégique n'étant pas terminée, Red Roof Inn a été consolidé à 100% dans les comptes du Groupe Accor. A la clôture du 30 juin 2007, le processus de vente ayant été engagé depuis, l'ensemble des actifs courants et non courants de Red Roof Inn ont été reclassés en « Actifs destinés à être cédés » pour un montant de € 498 millions et l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) avaient, quant à eux, été reclassés en « Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés » pour un montant de € 61 millions.

Cette cession a dégagé en 2007 une moins-value de € (174) millions comptabilisée en « Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier » (cf. Note 14). Cette cession a par ailleurs permis à Accor de réduire l'endettement net retraité du groupe à hauteur de € (751) millions dont € (425) millions d'impact trésorerie.

La contribution de cette activité au chiffre d'affaires consolidé d'Accor a été de € 289 millions sur l'ensemble de l'année 2006, et de € 183 millions sur les 8 premiers mois de l'année 2007.

D. Développement Organique et par Acquisition

D.1. DEVELOPPEMENT HOTELIER

Dans le cadre de son plan stratégique, le Groupe a annoncé son intention de poursuivre son programme de développement. Ainsi, sur la période 2006-2008, 78 000 chambres ont été ouvertes.

D.1.1. Investissements hôteliers (croissance externe et interne)

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice, à l'ouverture ou à l'acquisition de 209 hôtels, pour un total de 27 982 chambres. Par ailleurs, 98 hôtels ont été fermés sur la période, soit 12 037 chambres.

Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2008

En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	22	9	11	100	7	149
Pullman	9	6	6	6	3	30
Novotel	68	66	109	108	42	393
Mercure	66	96	84	207	237	690
Adagio	-	2	-	19	1	22
Suitehotel	8	9	-	1	5	23
All Seasons	3	10	3	9	24	49
Ibis	122	136	210	77	269	814
Etap Hotel	65	59	75	5	184	388
Formule 1	204	95	10	11	45	365
Motel 6 / Studio 6	347	349	1	-	306	1 003
Autres	20	6	-	24	6	56
Total	934	843	509	567	1 129	3 982
<i>Total en %</i>	<i>23,5%</i>	<i>21,2%</i>	<i>12,8%</i>	<i>14,2%</i>	<i>28,4%</i>	<i>100,0%</i>

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	3 267	1 947	1 902	25 291	2 114	34 521
Pullman	2 568	1 449	1 207	1 711	623	7 558
Novotel	11 340	12 478	18 176	23 925	5 537	71 456
Mercure	7 717	14 955	12 292	31 313	19 692	85 969
Adagio	-	181	-	2 670	111	2 962
Suitehotel	1 085	1 312	-	86	462	2 945
All Seasons	330	736	661	1 001	2 139	4 867
Ibis	16 161	17 349	27 843	13 458	19 931	94 742
Etap Hotel	5 463	6 008	6 761	677	13 599	32 508
Formule 1	14 983	7 504	2 991	1 228	2 891	29 597
Motel 6 / Studio 6	39 387	39 456	72	-	23 020	101 935
Autres	3 591	813	-	4 689	822	9 915
Total	105 892	104 188	71 905	106 049	90 941	478 975
<i>Total en %</i>	<i>22,1%</i>	<i>21,8%</i>	<i>15,0%</i>	<i>22,1%</i>	<i>19,0%</i>	<i>100,0%</i>

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2008

En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	313	137	242	58	648	1 398
Europe hors France	193	304	212	71	100	880
Amérique du Nord	351	349	1	13	306	1 020
Amérique Latine & Caraïbes	18	7	40	94	18	177
Autres pays	59	46	14	331	57	507
Total	934	843	509	567	1 129	3 982
<i>Total en %</i>	<i>23,5%</i>	<i>21,2%</i>	<i>12,8%</i>	<i>14,2%</i>	<i>28,4%</i>	<i>100,0%</i>

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	28 730	12 541	31 136	7 295	47 722	127 424
Europe hors France	25 881	44 110	29 909	10 468	10 926	121 294
Amérique du Nord	40 572	39 456	72	3 965	23 020	107 085
Amérique Latine & Caraïbes	2 351	1 150	8 066	13 490	2 076	27 133
Autres pays	8 358	6 931	2 722	70 831	7 197	96 039
Total	105 892	104 188	71 905	106 049	90 941	478 975
<i>Total en %</i>	<i>22,1%</i>	<i>21,8%</i>	<i>15,0%</i>	<i>22,1%</i>	<i>19,0%</i>	<i>100,0%</i>

Parc hôtelier par zone géographique et marque au 31 décembre 2008

En nombre d'hôtels	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	18	27	10	14	80	149
Pullman	11	9	-	-	10	30
Novotel	123	140	7	17	106	393
Mercure	260	229	-	81	120	690
Adagio	19	3	-	-	-	22
Suitehotel	17	6	-	-	-	23
All Seasons	18	2	-	-	29	49
Ibis	377	296	-	54	87	814
Etap Hotel	278	110	-	-	-	388
Formule 1	271	35	-	10	49	365
Motel 6 / Studio 6	-	-	1 003	-	-	1 003
Autres	6	23	-	1	26	56
Total	1 398	880	1 020	177	507	3 982
<i>Total en %</i>	<i>35,1%</i>	<i>22,1%</i>	<i>25,6%</i>	<i>4,4%</i>	<i>12,7%</i>	<i>100,0%</i>

En nombre de chambres	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	2 418	5 958	3 193	2 183	20 769	34 521
Pullman	2 799	2 105	-	-	2 654	7 558
Novotel	16 234	26 304	1 957	2 747	24 214	71 456
Mercure	24 134	30 509	-	10 682	20 644	85 969
Adagio	2 708	254	-	-	-	2 962
Suitehotel	2 014	931	-	-	-	2 945
All Seasons	1 723	117	-	-	3 027	4 867
Ibis	33 096	37 747	-	8 231	15 668	94 742
Etap Hotel	21 385	11 123	-	-	-	32 508
Formule 1	20 100	2 524	-	2 905	4 068	29 597
Motel 6 / Studio 6	-	-	101 935	-	-	101 935
Autres	813	3 722	-	385	4 995	9 915
Total	127 424	121 294	107 085	27 133	96 039	478 975
<i>Total en %</i>	<i>26,6%</i>	<i>25,3%</i>	<i>22,4%</i>	<i>5,7%</i>	<i>20,1%</i>	<i>100,0%</i>

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2008

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

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
2009	4 742	1 942	3 804	11 945	5 789	28 222
2010	9 658	1 218	3 602	13 504	5 875	33 857
2011	4 703	1 363	4 147	13 713	615	24 541
2012 et après	1 581	460	-	11 899	-	13 940
Total	20 684	4 983	11 553	51 061	12 279	100 560

D.1.2. Prise de contrôle de la société Orbis

2007 : acquisition de 4,9% du capital de Orbis

Le 22 août 2007, Accor a acquis 4,9% du capital de la société Orbis, basée en Pologne. Accor qui détenait 40,58% de cette société en détenait 45,48% après cette opération. La transaction a porté sur 2 257 773 titres acquis au prix de PLN 72 par action, soit PLN 163 millions (environ € 42 millions). Cette acquisition n'a pas remis en cause la consolidation de la société selon la méthode de la mise en équivalence en 2007 et sur le premier semestre 2008.

2008 : ACCOR porte sa participation à 50,01%

Au cours du second semestre 2008, Accor a acquis 4,53% de capital supplémentaire de la société ORBIS ce qui lui a permis de porter sa participation à 50,01%. L'investissement, d'un montant d'environ € 35 millions, a été effectué au prix de PLN 55,4 par action. Cette acquisition a amené Accor à intégrer la société en intégration globale dans ses comptes.

L'écart de première consolidation dégagé n'a pas encore été affecté et le sera au cours de l'exercice 2009.

Les éléments acquis se détaillent de la façon suivante (en € millions et à 100%):

	ORBIS
	Valeur nette comptable
Immobilisations corporelles	403
Immobilisations incorporelles	126
Immobilisations financières	3
<i>Actifs non courants</i>	532
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21
<i>Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)</i>	96
<i>Passifs non courants</i>	119
<i>Passifs courants</i>	132
Actif(s) net acquis	398
Chiffre d'affaires réalisé par la société acquise en 2008	328
Résultat net réalisé par la société acquise en 2008	26
Résultat net réalisé par la société acquise depuis la date d'acquisition	4

D.1.3 Prise de contrôle exclusif de l'hôtellerie au Portugal en 2007

Début juillet 2007, Accor a racheté, pour € 69 millions, 50% de la joint-venture constituée en 1997 avec le Groupe Amorim pour développer et exploiter des hôtels au Portugal. Parallèlement, Accor a cédé au Groupe Amorim le Sofitel Thalassa Vilalara pour un montant de € 27 millions.

Suite à ces opérations, le Groupe détient désormais 100% des activités hôtelières au Portugal avec un parc de 29 hôtels. L'hôtellerie portugaise a été consolidée au 1^{er} juillet 2007 par intégration globale, étant précisé qu'auparavant elle était consolidée en intégration proportionnelle. L'écart de première consolidation, qui s'élève à € 14 millions, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) aux immobilisations corporelles de 4 hôtels Ibis pour € 12 millions (dont € 5 millions sur les terrains et € 7 millions sur les constructions) et d'un hôtel Mercure (dont € 1 million sur la construction), le solde correspondant à l'écart d'acquisition (€ 4 millions).

La contribution de cette activité au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation consolidé d'Accor du 2^{ème} semestre 2007 a été respectivement de € 44 millions et de € 6 millions.

D.2. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DANS LES SERVICES PREPAYES

D.2.1 Acquisition au cours de l'exercice 2006 :

En **février 2006**, Accor Services, a acquis la société **Stimula**, société spécialiste de la motivation des réseaux de distribution et des forces de ventes (ticket cadeau). Cette acquisition a hissé Accor Services au premier rang des acteurs français de la stimulation sur le marché des entreprises, avec un volume d'affaires, combiné à celui de Stimula de € 200 millions et dorénavant 200 collaborateurs en France. Le coût de cette acquisition, payée en numéraire, est de € 7,3 millions. L'écart de première consolidation a été affecté à la liste client acquise pour une valeur de € 1,6 millions, le solde à l'écart d'acquisition pour € 5,6 millions.

Puis en **mars 2006**, Accor Services a acquis la société **Commuter Check Services Corporation**, société émettrice de chèques transport aux Etats-Unis. Ces chèques permettent aux entreprises d'aider leurs salariés à financer leurs trajets professionnels quotidiens en transports en commun. Commuter Check Services Corporation est un acteur majeur sur ce marché aux Etats-Unis par son volume d'affaires de \$ 79 millions en 2005, son portefeuille de près de 3 700 clients et ses 110 000 utilisateurs répartis sur 10 grandes villes américaines (dont San Francisco Bay Area, Boston, Philadelphie). Le coût de cette acquisition, payée en numéraire, est de \$ 35 millions (€ 28,4 millions). L'écart de première consolidation de € 27,6 millions a été affecté à la liste client acquise pour une valeur de € 2,1 millions, le solde à l'écart d'acquisition pour € 25,5 millions. La société a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de € 6 millions.

En **août 2006**, l'acquisition de **Serial**, opérateur italien de titres-restaurant, a permis à Accor Services Italie de consolider sa position de leader. Créée en 1998, la société Serial s'est fortement développée sur le segment des PME et a réalisé un volume d'émission de plus de € 97 millions. Le coût de cette acquisition, payée en numéraire s'est élevé à € 42,9 millions. L'écart de première consolidation, qui s'élève à € 42,2 millions a été affecté à la liste client pour € 7,3 millions ; le solde à l'écart d'acquisition. La société a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de € 9 millions.

D.2.2. Acquisition au cours de l'exercice 2007 :

En **janvier 2007**, Accor Services a acquis l'activité cartes essence de **Autocupon**, deuxième émetteur de cartes essence au Mexique et filiale du groupe Mexicain Pegaso. Le coût de cette acquisition payé à hauteur de € 7 millions en numéraire comprend également un complément de prix estimé à € 1 million.

En **janvier 2007**, Accor Services a acquis la société **Tintelingen B.V.**, émetteur B2B de chèques cadeaux de Noël aux Pays-Bas avec une large gamme de produits et prestations immatérielles. Le coût de cette acquisition payé à hauteur de € 3 millions en numéraire comprend également un complément de prix estimé à € 4 millions.

En **mars 2007**, Accor Services a acquis la société **Kadéos**, activité cartes et chèques cadeaux du groupe PPR. Cette acquisition permet à Accor Services de devenir le leader en France du marché des cartes et des chèques cadeaux. Ces produits, destinés aux entreprises et aux particuliers, sont utilisables dans plus de 82 enseignes et dans près de 1 000 points de vente en France et sur Internet. Le coût de cette acquisition, payée en numéraire, est de € 211 millions. L'écart de première consolidation, qui s'élève à € 218 millions, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste client pour € 19 millions, à la marque Kadéos pour € 19 millions, à un droit d'exclusivité avec le Groupe PPR pour € 18 millions, le solde correspondant à l'écart d'acquisition (€ 181 millions). La société a réalisé un chiffre d'affaires de € 29 millions sur l'exercice.

En **juin 2007**, Accor Services a acquis la société **Surfgold**, leader asiatique des services marketing pour un montant de € 10 millions payés en numéraire et € 4 millions correspondant au complément de prix estimé. Cette acquisition permet à Accor Services d'accéder à un portefeuille de clients constitués de grandes entreprises asiatiques et d'utiliser les plateformes Surfgold de gestion de programmes de stimulation et de fidélité pour professionnaliser et lancer à grande échelle ses activités récompenses et programmes de fidélité. L'écart de première consolidation qui s'élève à € 9 millions, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour € 5 millions.

En **septembre 2007**, Accor Services a acquis la société **PrePay Technologies Ltd**, leader au Royaume-Uni des cartes prépayées pour € 57 millions payés en numéraire ainsi qu'un complément de prix estimé de € 3 millions à fin décembre 2008. Cette acquisition permet à Accor Services de renforcer son leadership et de diversifier son portefeuille de produits et de services prépayés sur le marché britannique. L'écart de première consolidation qui s'élève à € 53 millions, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la plateforme IT pour € 14 millions, à la liste clients pour € 3 millions, à la marque pour € 2 millions et la licence d'utilisation de E money pour € 1 million.

En **décembre 2007**, Accor Services a acquis 64% du capital de **Motivano UK**, leader de solutions de gestion en ligne d'avantages aux salariés. Accor Services a racheté la participation de la société de capital-risque GeoCapital Partners. L'équipe de direction actuelle de Motivano UK reste actionnaire à hauteur de 36%. Cette acquisition renforce la position de Accor Services comme acteur majeur sur le marché des avantages aux salariés et de la motivation. Le coût de cette acquisition, payé en numéraire, est de € 6 millions. L'écart de première consolidation, qui s'élève à € 10 millions, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour € 2 millions, à la plateforme IT pour € 1 million et à la marque pour € 1 million. La société a réalisé un chiffre d'affaires de € 3 millions sur l'exercice 2008.

D.2.3. Acquisition au cours de l'exercice 2008 :

En janvier 2008, Accor Services a acquis 80 % du capital de la société **Quasar**, opérateur de programme de fidélité, incentive et motivation localisé en Allemagne. Le coût de cette acquisition, payé en numéraire, est de € 10 millions. L'écart de première consolidation, qui s'élève à € 9 millions, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour € 2 millions et à la marque pour € 1 million. La société a réalisé un chiffre d'affaires de € 11 millions sur l'exercice 2008.

D.3. ACQUISITION DE 50% DE ACCOR BRAZIL EN 2006

Début décembre 2006, Accor a acquis auprès de Brookfield Asset Management Inc. et Espirito Santo Resources, Ltd. les 50% que ces derniers détenaient dans la société Ticket Serviços Brasil, pour un montant de € 197 millions. La société Ticket Serviços Brasil, détenue jusqu'alors à 50% par le Groupe Accor, à 40% par Brookfield Asset Management Inc. et 10% par Espirito Santo Resources, gère au Brésil, sous les marques Accor, les activités de titres de services prépayés et d'hôtellerie et sous une marque locale, la restauration collective. Cette opération a permis à Accor de détenir 100% des activités Titres de Services prépayés, 100% des activités Hôtellerie et 50% de la Restauration Collective (à parité avec le Groupe Compass) de Ticket Serviços.

L'écart d'acquisition dégagé est de € 163 millions. La société a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de € 365 millions et un résultat net de € 24,4 millions.

D.4 ACQUISITION ET RESTRUCTURATION DU GROUPE DORINT AG

D.4.1. Historique de la prise de participation de Accor dans Dorint AG

En 2002, Accor a pris une participation de 30% pour un montant de € 49 millions dans le Groupe hôtelier allemand Dorint AG afin de gagner des parts de marché en Allemagne en bas de cycle. Le Directoire et le Conseil de Surveillance de Dorint AG ont approuvé la mise en place d'un partenariat stratégique avec le Groupe Accor basé sur des contrats de franchise et de commercialisation. Tous les hôtels Dorint ont été cobrandés Dorint Sofitel, Dorint Novotel ou ont repris l'enseigne Mercure. Les forces de vente et les équipes marketing de Dorint ont été intégrées au réseau Accor à partir du 1^{er} février 2003.

Dans le cadre des accords, le Groupe a négocié la possibilité d'accroître sa participation de 25% entre le 31 mars 2009 et le 30 juin 2011 par l'exercice à sa convenance d'une option d'achat auprès du Docteur Herbert Ebertz. Cette option d'achat est calculée sur la base d'un multiple d'EBITDA moins la dette nette consolidée, avec un prix minimum forfaitaire de € 45 millions. Enfin, dans le cadre de cette acquisition, Accor a été amené à consentir un prêt de € 35 millions au Docteur Herbert Ebertz et une garantie de € 25 millions à Dorint AG, pari passu avec le Docteur Herbert Ebertz.

Enfin Accor a consenti au Docteur Herbert Ebertz une promesse de vente sur des actions représentant 30% du capital de Dorint à un prix fixe. L'option d'achat correspondante est exerçable dans les six mois suivant l'expiration de l'option d'achat dont bénéficie Accor.

A la fin du premier semestre 2003, dans le cadre d'une augmentation de capital souscrite par Accor SA et le Docteur Herbert Ebertz, Accor a acquis 10,19% supplémentaires pour € 13,2 millions, portant sa participation à 40,19%. Accor a donc consolidé Dorint par mise en équivalence sur une base de 40,19% sur le second semestre 2003.

Début 2004, Accor a apporté son soutien au plan à long terme, proposé par le Directoire de Dorint et approuvé par le Conseil de Surveillance, pour donner au Groupe hôtelier allemand les moyens de tirer le meilleur parti du futur rebond économique en Allemagne.

Ce plan, approuvé fin juillet 2004 par une Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, prolonge les mesures prises en 2003 pour abaisser les coûts d'exploitation et s'articule autour des axes suivants :

- une augmentation de capital de € 42 millions ;
- une augmentation de capital complémentaire en 2005 de € 8,4 millions ;
- la mise en place d'un contrat de management des hôtels Dorint par Accor Allemagne permettant d'accroître leur performance commerciale et opérationnelle dans le cadre de la politique de co-branding des hôtels Dorint avec les marques Sofitel et Novotel.

A l'occasion de ces opérations en capital, le Fonds d'investissement américain Noonday a fait son entrée dans le capital de Dorint. A fin décembre 2004, Noonday détenait 21,7% de Dorint. Par ailleurs, après contribution en capital en 2004 à hauteur de € 2,6 millions, la participation de Accor s'établissait à 26% à fin décembre 2004.

Dans le cadre des opérations en capital 2004, Accor a consenti à différents actionnaires de Dorint, des options de vente portant sur 35,1% du capital. Ces options de vente (Put) pourront être exercées entre le 1er juillet 2009 et le 1er

juillet 2011 sur la base d'un multiple de l'EBE minoré de la dette nette pour 13,4% du capital et à partir du 30 juin 2009 pour le solde (21,7%). Il est précisé que dans le cas de l'option de vente consentie à Noonday (21,7% du capital), celle-ci est assortie de complément de rémunération en sus d'un multiple de l'EBE minoré de la dette nette et deviendrait exerçable à tout moment en cas de participation d'Accor dans Dorint inférieure à 25% ou supérieure à 50%.

Parallèlement, au 31 décembre 2004, Accor disposait d'une option d'achat sur 15,2% du capital consentie par la famille Ebertz sur la base d'un multiple d'EBE minoré de la dette nette avec un minimum. Par ailleurs, Accor disposait à la même date d'une option d'achat sur 21,7% du capital consentie par le fonds Noonday, exerçable entre le 1er juillet 2007 et le 30 juin 2010.

D.4.2. Restructuration 2005

Au cours du second semestre 2005, la situation de Dorint restant difficile, de nouvelles mesures de restructuration ont été engagées. Ces mesures reposent sur quatre éléments :

- réduction des loyers de 10% de la part des propriétaires pour les vingt années à venir en échange d'une hausse des loyers en cas d'augmentation du chiffre d'affaires par rapport à la référence de 2005 ;
- désengagement de 3 contrats de location non rentables ;
- renégociation des conditions des contrats de management des deux managers de Dorint (Accor et Intercontinental). Pour sa part, Accor, à compter du 1er janvier 2005, a consenti des réductions de ses redevances de management pour une période comprise entre le 1er janvier 2005 et fin 2009 à hauteur d'un montant maximal de € 20 millions en cas de non atteinte de niveaux minima de résultat. Au 31 décembre 2005, ce montant a fait l'objet d'une provision pour risque en intégralité;
- augmentation de capital de € 27 millions.

L'augmentation de capital de € 27 millions a été souscrite par Accor à hauteur de € 7 millions, portant ainsi la participation du Groupe dans Dorint à 29,08% au 31 décembre 2005. Suite à cette nouvelle émission en capital, le fonds d'investissement Noonday détenait, au 31 décembre 2005, 37,6% du capital de Dorint.

Cette troisième restructuration a entraîné les impacts suivants sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2005:

- la mention en engagements hors bilan de la valeur probable des Puts consentis aux actionnaires (Docteur Herbert Ebertz, fonds d'investissement Noonday, famille Didenhofen) pour un montant total de € 105 millions ;
- la constatation d'une provision pour risque de € 30,5 millions correspondant à des engagements éventuels à payer au fonds d'investissement Noonday dans le cadre des accords signés en 2004 entre les parties.

Cette restructuration a également eu les effets suivants sur les options de vente et d'achat existant entre Accor et les autres actionnaires de Dorint :

- Les options de vente consenties par Accor portent désormais sur 52,3% du capital de Dorint. Les options de vente portant sur 8,35% du capital pourront être exercées entre le 1er juillet 2009 et le 31 juillet 2011 sur la base d'un multiple de l'EBE minoré de la dette nette. Les options de vente portant sur 6,41% du capital pourront être exercées entre le 1er juillet 2009 et le 31 décembre 2011 sur la base d'un multiple de l'EBE minoré de la dette nette. Enfin, l'option de vente consentie à Noonday, qui porte sur 37,5% du capital, peut être exercée à partir du 1er juillet 2007.
- L'option d'achat consentie par Noonday porte sur 37,5% du capital de Dorint.
- L'option d'achat consentie par le Docteur Ebertz en 2002 porte désormais sur 9,6% du capital de Dorint, et peut être exercée jusqu'au 30 juin 2012. Le prix minimum d'achat a été supprimé.
- L'option d'achat consentie au Docteur Ebertz en 2002 porte désormais sur 29,1% du capital.

Par ailleurs, les dates d'exercice de l'option de vente consentie par Accor au fonds d'investissement Noonday ont été modifiées. L'exercice des options de vente est possible à partir du 1er juillet 2007.

Enfin, le Groupe s'est engagé à souscrire à hauteur de € 12,5 millions l'augmentation de capital de € 23 millions prévue en 2006. Cet engagement figurait en hors bilan au 31 décembre 2005.

D.4.3. Restructuration 2006

Conformément à son engagement pris en 2005, Accor a souscrit à hauteur de € 12,5 millions à l'augmentation de capital de Dorint de € 22,7 millions réalisée au cours du premier semestre 2006. Suite à cette nouvelle émission, la participation du Groupe dans Dorint est passée à 34,35%, et celle du fonds d'investissement Noonday à 39,3%. Au cours de la période, le prêt consenti au Docteur Ebertz a été provisionné à hauteur de € (28) millions.

D.4.4. Restructuration 2007

Le Groupe Dorint ayant continué à réaliser des pertes opérationnelles importantes en 2006, le Conseil de Surveillance de Dorint a décidé au premier trimestre 2007 de scinder l'entreprise en deux entités distinctes :

- Accor a pris le contrôle d'une entité assurant l'exploitation de 52 hôtels par le biais d'une augmentation de capital de € 52 millions. Les hôtels jusqu'alors exploités sous les marques Dorint Sofitel (au nombre de 9), Dorint Novotel (au nombre de 17) et Mercure (au nombre de 26) ont respectivement pour enseigne Sofitel, Novotel et Mercure depuis le 1^{er} semestre 2007. La société a été renommée The NewGen Hotels AG.
- Ebertz & Partner a pris le contrôle à 100% d'une nouvelle entité dénommée Neue Dorint GmbH exploitant 41 hôtels sous la marque Dorint.

Concomitamment, Accor a souscrit à une deuxième augmentation de capital pour un montant de € 70,4 millions et a fait l'acquisition de participations minoritaires pour un montant de € 94,2 millions, ce qui a conduit le Groupe à détenir environ 97,64% de The NewGen Hotels AG. Au 31 décembre 2007, cette nouvelle structure a été intégrée globalement dans les comptes du Groupe.

D'un point de vue financier, cette opération a permis à Accor de prendre le contrôle de 52 hôtels, réalisant en 2007 un chiffre d'affaires de € 336 millions de chiffre d'affaires, un excédent brut d'exploitation (EBITDA) de € 13 millions et un résultat d'exploitation de € 8 millions. Cette performance est à comparer à la quote-part du résultat mis en équivalence de Dorint AG pour 2006, qui était de € (7) millions.

Le coût associé à cette transaction avait été provisionné dans les comptes d'Accor pour un montant de € (31) millions en 2006. Désormais, cette société est intégrée globalement dans les comptes du Groupe et un écart d'acquisition complémentaire de € 143 millions a été dégagé.

D.4.5. Evénements 2008

Au cours du second semestre 2008, Accor a acquis, pour € 10,2 millions 2% supplémentaire de The NewGen Hotels et dégagé un écart d'acquisition de € 10,3 millions. A l'issue de cette opération, le Groupe possède 99,46% du capital de la société. Le Groupe a par ailleurs engagé à la clôture une procédure de squeeze-out (Cf. Note 46 « Evénements post-clôture »).

E. Colony Capital / Eurazeo

Pour renforcer ses fonds propres et accélérer son programme de développement, le Directoire et le Conseil de Surveillance ont autorisé, en mars 2005, Colony Capital à investir € 1 milliard dans le Groupe Accor.

Cet investissement majeur de Colony Capital dans le Groupe Accor, autorisé par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 3 mai 2005, a pris la forme de deux instruments financiers de € 500 millions chacun :

- une émission de 128 205 obligations remboursables en actions (ORA) d'une durée de trois ans, avec un intérêt annuel de 4,5%, émises à € 3 900 et convertibles en 100 actions chacune. Dans les comptes consolidés et en conformité avec les principes comptables figurant à la Note 1. N, la part action de l'ORA figurant en capitaux propres a été fixée à € 433 millions. Le solde de € 67 millions a été comptabilisé en compte de dette.
- une émission de 116 279 obligations convertibles (OC), d'une durée de cinq ans, avec un intérêt annuel de 3,25%, émises à € 4 300 et convertibles en 100 actions nouvelles chacune. Dans les comptes consolidés, la totalité de la valeur faciale de l'obligation convertible (€ 500 millions) a été comptabilisée en dette.

Le 2 avril 2007, Colony Capital a demandé le remboursement anticipé de ses obligations remboursables en actions Accor. Dans les comptes consolidés, la part action de l'ORA figurant en capitaux propres a été reprise à hauteur de € 433 millions (cf. Variations des capitaux propres). La dette initiale de € 67 millions ramenée à € 30 millions au 31 décembre 2006 a été reclassée en capitaux propres.

Le 3 juillet 2007, Colony Capital a converti ses obligations convertibles (OC) d'une valeur de € 500 millions. La dette initiale de € 500 millions a été reclassée à cette date en capitaux propres. A la suite de ces conversions, Colony Capital détenait 10,64 % du capital d'Accor sur une base non diluée au 31 décembre 2007.

Le 4 mai 2008, Colony Capital et la société d'investissement Eurazeo ont annoncé la constitution d'un pacte d'actionnaires d'une durée de 5 ans destiné à renforcer leur présence conjointe dans le capital du Groupe jusqu'à hauteur de 30%. La première étape de ce pacte s'est concrétisée par la montée à 8,9% de Eurazeo dans le capital du Groupe le 13 mai dernier. Cette augmentation de la participation du Concert s'est accompagnée, le 27 août dernier, par l'octroi d'un siège supplémentaire au Conseil d'Administration pour Eurazéo, portant de 2 à 3 membres le nombre de représentants de Colony et Eurazéo. Au cours du deuxième semestre 2008, Eurazéo et Colony ont de nouveau renforcé leurs participations pour atteindre un taux de détention sur une base non diluée au 31 décembre 2008, de 10,49% pour Eurazéo et de 12,36% pour Colony Capital. Le concert dispose ainsi de 22,84% du capital et de 20,40%

des droits de vote au 31 décembre 2008. Au 09 février 2009, le Concert déclare détenir 30,14% du capital et 26,92% des droits de vote.

F. Retour aux actionnaires pour € 2,4 milliards à fin décembre 2008

Depuis le 10 mai 2006, Accor a mis en œuvre plusieurs programmes de rachat d'actions successifs dont les caractéristiques sont les suivantes :

- **10 mai 2006 : annonce d'un premier programme de rachat d'actions d'un montant de € 500 millions.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006, à un prix maximum de € 62 par titre. Au cours de l'exercice 2006, 10 324 607 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de € 481 millions soit au cours moyen de € 46,56 par action. De plus, 332 581 titres supplémentaires ont été rachetés en 2006 et annulés en janvier 2007 pour une valeur de € 19 millions.
- **14 mai 2007 : annonce d'un deuxième programme de rachat d'actions d'un montant de € 700 millions** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de € 100 par titre. Au cours de l'exercice 2007, 10 623 802 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de € 700 millions soit au cours moyen de € 65,89 par action.
- **28 août 2007 : annonce d'un troisième programme de rachat d'actions d'un montant de € 500 millions** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de € 100 par titre. Ainsi, au cours du deuxième semestre 2007, 8 507 150 actions ont été rachetées sur le marché pour un montant de € 500 millions soit au cours moyen de € 58,78 par action. Au 31 décembre 2007, seuls 1 300 000 titres avaient été annulés juridiquement, l'annulation juridique des 7 207 150 titres restant ayant été réalisée au cours du second semestre 2008.
- **25 août 2008 : annonce d'un quatrième programme de rachat d'actions.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2008, à un prix maximum de € 100 par titre. Ainsi, au cours du deuxième semestre 2008, 1 837 699 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de € 62 millions soit au cours moyen de € 33,70 par action.

Par ailleurs, le Groupe a procédé au versement d'un dividende exceptionnel de € 1,50 par titre (portant sur 224 058 558 titres) pour un montant de € 336 millions au cours de la période 2007 et de € 1,50 par titre (portant sur 221 527 614 titres) pour un montant de € 332 millions au cours de la période 2008.

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

En € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2008	2007	2006 (*)
HÔTELLERIE	2 006	2 348	669	228	488	28	5 767	5 827	5 410
Haut et milieu de gamme	1 296	1 567	69	129	359	28	3 448	3 323	2 927
Économique	710	781	-	99	129	-	1 719	1 663	1 492
Économique États-Unis	-	-	600	-	-	-	600	841	991
SERVICES PREPAYES	200	346	14	367	49	2	978	885	760
AUTRES ACTIVITES	582	240	-	68	96	8	994	1 409	1 437
Casinos	330	-	-	-	16	-	346	346	336
Restauration	115	-	-	68	4	-	187	574	575
Services à bord des trains	137	169	-	-	-	-	306	273	265
Holdings et autres	-	71	-	-	76	8	155	216	261
Total 2008	2 788	2 934	683	663	633	38	7 739		
Total 2007	2 754	3 013	928	791	596	39		8 121	
Total 2006	2 591	2 604	1 162	718	486	46			7 607

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le chiffre d'affaires de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été comptabilisé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

(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 2008 s'établit à € 7 739 millions contre € 8 121 millions au 31 décembre 2007, soit une diminution de € (382) millions (4,7%).

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

✓ activité (à périmètre et change constants)	+228	M€	+2,8%
✓ développement	+422	M€	+5,2%
✓ impact de change	(167)	M€	(2,1)%
✓ cession d'actifs	(865)	M€	(10,6)%
Evolution du chiffre d'affaires en 2008	(382)	M€	(4,7)%

Evolution du chiffre d'affaires par métier :

	Δ 2008 / 2007 Publié En M€	A périmètre et change constants En M€ %	
HÔTELLERIE	(60)	+122	+2,1%
Haut et milieu de gamme	+125	+85	+2,6%
Économique	+56	+54	+3,2%
Économique États-Unis	(241)	(17)	(2,1)%
SERVICES PREPAYES	+93	+114	+12,9%
AUTRES ACTIVITES	(415)	(8)	(0,6)%
Casinos	-	(15)	(4,3)%
Restauration	(387)	+6	+1,0%
Services à bord des trains	+33	+9	+3,3%
Holdings et Autres	(61)	(8)	(3,6)%
Total Groupe	(382)	+228	+2,8%

Evolution du chiffre d'affaires par zone géographique :

	Δ 2008 /	A périmètre et	
	2007 Publié	change constants	
	En M€	En M€	%
France	+34	+63	+2,3%
Europe (hors France)	(79)	+33	+1,1%
Amérique du Nord	(245)	(14)	(1,5)%
Amérique Latine et Caraïbes	(128)	+94	+11,8%
Autres pays	+37	+53	+8,9%
Structures mondiales	(1)	(1)	(2,6)%
Total Groupe	(382)	+228	+2,8%

Le chiffre d'affaires provenant des **redevances de management et de franchise** inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier 2008 de € 7 739 millions s'élève au 31 décembre 2008 à € 222 millions et se décompose de la manière suivante :

En € millions	Redevances de Management	Redevances de Franchise	2008	2007	2006
HÔTELLERIE					
Haut et milieu de gamme	138	29	167	160	150
Économique	16	28	44	38	33
Économique États-Unis	-	11	11	10	17
Total 2008	154	68	222		
Total 2007	143	65		208	
Total 2006	136	64			200

Note 4. Charges d'exploitation

En € millions		2006 (*)	2007	2008
Coûts des marchandises vendues	(1)	(799)	(795)	(806)
Coûts de personnel	(2)	(2 729)	(2 896)	(2 790)
Energie, entretien et maintenance		(389)	(403)	(386)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété		(297)	(291)	(267)
Autres charges d'exploitation	(3)	(1 310)	(1 415)	(1 200)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION		(5 523)	(5 800)	(5 449)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges d'exploitation de Carlson Wagonlit Travel (CWT) ont été comptabilisées en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

- (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. Ces charges sont principalement attribuables aux métiers de l'Hôtellerie et de la Restauration.
- (2) Le ratio Coûts de personnel / Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2006	2007	2008
Effectifs temps plein (**)	92 250	91 483	85 592
Ratio Coûts de personnel / ETP (K€)	(30)	(32)	(33)

- (**) La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures totales travaillées sur la période par rapport au nombre d'heures légales totales. Les effectifs des sociétés détenues en contrôle conjoint sont proportionnalisés au taux de détention du Groupe. Les effectifs des sociétés consolidées en mise en équivalence ne sont pas pris en compte.
Les coûts de personnel comprennent par ailleurs € 22 millions liés aux options de souscription d'actions et aux distributions d'actions sous conditions de performance.
- (3) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de distribution, des coûts informatiques, de marketing et des dépenses de publicité et de promotion. Elles comprennent également différents honoraires.

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

En € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2008	2007	2006 (*)
HÔTELLERIE	603	798	251	52	126	(13)	1 817	1 852	1 670
Haut et milieu de gamme	375	486	22	16	73	(15)	957	908	751
Économique	228	312	-	36	53	2	631	608	538
Économique États-Unis	-	-	229	-	-	-	229	336	381
SERVICES PREPAYES	66	184	3	180	16	(23)	426	377	310
AUTRES ACTIVITES	52	20	-	(6)	7	(26)	47	92	104
Casinos	44	-	-	-	6	-	50	52	50
Restauration	10	-	-	4	-	-	14	41	42
Services à bord des trains	(2)	13	-	-	-	-	11	18	20
Holdings et autres	-	7	-	(10)	1	(26)	(28)	(19)	(8)
Total 2008	721	1 002	254	226	149	(62)	2 290		
Total 2007	711	995	360	205	127	(77)		2 321	
Total 2006	624	775	430	180	119	(44)			2 084

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le résultat brut d'exploitation de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été comptabilisé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

(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 2008 s'établit à € 2 290 millions, contre € 2 321 millions au 31 décembre 2007.

Cette diminution s'analyse comme suit :

✓ activité (à périmètre et change constants)	+93	M€	+4,0%
✓ développement	+79	M€	+3,4%
✓ impact de change	(62)	M€	(2,6)%
✓ cession d'actifs	(141)	M€	(6,1)%
Evolution du résultat brut d'exploitation en 2008	(31)	M€	(1,3)%

Evolution du résultat brut d'exploitation par métier :

	Δ 2008 / 2007 Publié En M€	A périmètre et change constants En M€	%
HÔTELLERIE	(35)	+41	+2,2%
Haut et milieu de gamme	+49	+26	+2,8%
Économique	+23	+30	+5,0%
Économique États-Unis	(107)	(15)	(4,4)%
SERVICES PREPAYES	+49	+62	+16,6%
AUTRES ACTIVITES	(45)	(10)	(11,2)%
Casinos	(2)	(4)	(7,1)%
Restauration	(27)	-	+0,7%
Services à bord des trains	(7)	(5)	(25,9)%
Holdings et Autres	(9)	(1)	(11,4)%
Total Groupe	(31)	+93	4,0%

Evolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2008 /	A périmètre et change	
	2007 Publié	constants	
	En M€	En M€	%
France	+10	+7	+1,0%
Europe (hors France)	+7	+18	+1,8%
Amérique du Nord	(106)	(12)	(3,3)%
Amérique Latine et Caraïbes	+21	+39	+19,1%
Autres pays	+22	+25	+19,4%
Structures mondiales	+15	+16	+21,1%
Total Groupe	(31)	+93	+4,0%

Note 6. Loyers opérationnels

Les loyers sont respectivement de € 903 millions au 31 décembre 2008, de € 931 millions au 31 décembre 2007 et de € 836 millions au 31 décembre 2006.

Conformément aux principes détaillés en Note 1.D.4, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple (operating lease), les autres locations étant capitalisées au bilan et la dette afférente figure au passif pour un montant de € 180 millions (cf. Note 29.A).

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 € 903 millions correspond à 1 352 hôtels en location dont 33% 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 valeur d'expertise.

A. Charges de loyers par métier

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

En € millions	2006 (*)	2007	2008
HÔTELLERIE	(823)	(911)	(886)
Haut et milieu de gamme	(432)	(520)	(529)
Économique	(206)	(237)	(258)
Économique Etats-Unis	(185)	(154)	(99)
SERVICES PREPAYES	(12)	(14)	(16)
AUTRES ACTIVITES	(1)	(6)	(1)
Casinos	(5)	(6)	(5)
Restauration	(8)	(8)	(4)
Services à bord des trains	(3)	(3)	(3)
Holdings et autres	15	11	11
Total	(836)	(931)	(903)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges de loyers relatives à Carlson Wagonlit Travel (CWT) ont été comptabilisées en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

B. Charges de loyers par type de contrat

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

En € millions	Nombre d'hôtels (1)	Loyers 2008	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	446	(121)	(121)	-
Loyer fixe sans option d'achat	327	(259)	(259)	-
Loyer fixe avec rémunération variable (2)	70	(72)	(61)	(11)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(16)	(12)	(4)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(48)	(45)	(3)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(19)	(18)	(1)
Total Loyers Fixes hôteliers	843	(535)	(516)	(19)
Loyer variable avec minimum (3)	92	(71)	(59)	(12)
Loyer variable avec minimum plafonné (4)	8	(16)	(6)	(10)
Loyer variable sans minimum (5)	409	(264)	-	(264)
Total Loyers Variables hôteliers	509	(351)	(65)	(286)
Total Loyers opérationnels hôtellerie	1 352	(886)	(581)	(305)
Loyers dans les autres métiers	-	(36)	(35)	(1)
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	19	18	1
Total Loyers opérationnels	1 352	(903)	(598)	(305)

(1) Le détail par marque et par type de contrat se détaille de la manière suivante au 31 décembre 2008 :

Etablissements en location en 2008	Loyer fixe avec option	Loyer fixe sans option	Loyer fixe avec rémunération variable	Loyer variable avec minimum	Loyer variable avec minimum plafonné	Loyer variable sans minimum	Total
Sofitel	1	5	-	3	-	5	14
Pullman	-	5	2	4	-	4	15
Novotel	4	51	11	15	4	90	175
Mercure	9	69	20	16	1	68	183
Suitehotel	3	6	-	-	-	-	9
Ibis	20	101	15	50	2	158	346
All Seasons	-	2	8	-	-	3	13
Etap Hotel	1	57	1	3	1	71	134
Formule 1	81	2	12	-	-	10	105
Motel 6	326	22	1	1	-	-	350
Autres	1	7	-	-	-	-	8
Total	446	327	70	92	8	409	1 352

(2) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe. 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 (381 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (28 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels.

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. Dans les autres métiers, ces engagements sont en règle générale de courte durée (inférieure à 3 ans) et ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

L'échéancier détaillant les engagements minimums 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	Années	En € millions
2009	(531)	2018	(388)
2010	(526)	2019	(350)
2011	(514)	2020	(316)
2012	(502)	2021	(272)
2013	(490)	2022	(248)
2014	(476)	2023	(221)
2015	(466)	2024	(184)
2016	(451)	2025	(159)
2017	(426)	>2026	(607)
		Total	(7 127)

Au 31 décembre 2007, la valeur actuelle, sur la base d'un taux de 8% des engagements minimum de loyers servant de base au calcul ou ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée / Dette nette retraitée » était de € 4 569 millions.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 8% s'établissait à € 366 millions. Le différentiel entre le loyer minimum (soit € 595 millions) et la charge d'intérêt (€ 366 millions) s'établissait à € 229 millions. Cette dernière constituait le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's ».

A fin 2008, la valeur actuelle, sur la base d'un taux de 8% des engagements minimum de loyers servant de base au calcul ou ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée / Dette nette retraitée » est de € 4 006 millions.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 8% s'établit à € 320 millions. Le différentiel entre le loyer minimum (soit € 531 millions) et la charge d'intérêt (€ 320 millions) s'établit à € 211 millions. Cette dernière constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's ».

La diminution des engagements entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008 s'explique principalement par l'exercice des options d'achat.

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

En € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2008	2007	2006 (*)
HÔTELLERIE	384	341	150	16	58	(18)	931	941	847
Haut et milieu de gamme	228	170	20	3	26	(20)	427	389	319
Économique	156	171	-	13	32	2	374	370	332
Économique États-Unis	-	-	130	-	-	-	130	182	196
SERVICES PREPAYES	62	178	3	178	13	(24)	410	364	297
AUTRES ACTIVITES	40	19	-	(5)	8	(16)	46	85	104
Casinos	37	-	-	-	8	-	45	46	45
Restauration	7	-	-	3	-	-	10	33	34
Services à bord des trains	(4)	13	-	-	-	-	9	15	17
Holdings et autres	-	6	-	(8)	-	(16)	(18)	(9)	8
Total 2008	486	538	153	189	79	(58)	1 387		
Total 2007	488	538	205	172	59	(72)		1 390	
Total 2006	427	416	225	153	59	(32)			1 248

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, l'excédent brut d'exploitation de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été comptabilisé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

(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 2008 s'établit à € 1 387 millions, contre € 1 390 millions au 31 décembre 2007.

Cette diminution s'analyse comme suit :

✓ activité (à périmètre et change constants)	+66	M€	+4,8%
✓ développement	+88	M€	+6,3%
✓ impact de change	(37)	M€	(2,7)%
✓ cession d'actifs	(120)	M€	(8,6)%
Evolution de l'excédent brut d'exploitation en 2008	(3)	M€	(0,2)%

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

	Δ 2008 / 2007 Publié En M€	A périmètre et change constants En M€	%
HÔTELLERIE	(10)	+15	+1,6%
Haut et milieu de gamme	+38	+10	+2,7%
Économique	+4	+20	+5,4%
Économique États-Unis	(52)	(15)	(8,4)%
SERVICES PREPAYES	+46	+61	+16,8%
AUTRES ACTIVITES	(39)	(10)	(11,8)%
Casinos	(1)	(2)	(4,0)%
Restauration	(23)	-	(1,0)%
Services à bord des trains	(6)	(5)	(29,7)%
Holdings et Autres	(9)	(3)	(38,6)%
Total Groupe	(3)	+66	+4,8%

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

	Δ 2008 / 2007 Publié En M€	A périmètre et change constants En M€	%
France	(2)	0	0,0%
Europe (hors France)	0	+12	+2,3%
Amérique du Nord	(52)	(12)	(5,9)%
Amérique Latine et Caraïbes	+17	+31	+18,2%
Autres pays	+20	+20	+34,9%
Structures mondiales	+14	+15	+20,1%
Total Groupe	(3)	+66	+4,8%

Note 8. Détail des amortissements et provisions

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

En € millions	2006 (*)	2007	2008
Amortissements	(426)	(407)	(442)
Provisions	(10)	(12)	(4)
Total	(436)	(419)	(446)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les amortissements et provisions relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT) ont été comptabilisés en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

L'impact de Orbis dans les charges d'amortissements et de provisions au 31 décembre 2008 est de € 25 millions.

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

En € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2008	2007	2006 (*)
HÔTELLERIE	262	210	83	9	29	(26)	567	596	488
Haut et milieu de gamme	148	81	16	(1)	5	(28)	221	202	138
Économique	114	129	-	10	24	2	279	281	243
Économique États-Unis	-	-	67	-	-	-	67	113	107
SERVICES PREPAYES	53	168	2	168	11	(23)	379	338	275
AUTRES ACTIVITES	13	6	-	(8)	4	(20)	(5)	37	49
Casinos	16	-	-	-	7	-	23	27	28
Restauration	3	-	-	2	(1)	-	4	22	22
Services à bord des trains	(6)	10	-	-	-	-	4	9	12
Holdings et autres	-	(4)	-	(10)	(2)	(20)	(36)	(21)	(13)
Total 2008	328	384	85	169	44	(69)	941		
Total 2007	335	407	131	153	28	(83)		971	
Total 2006	286	284	125	135	34	(52)			812

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le résultat d'exploitation de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été comptabilisé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

(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 2008 s'établit à € 941 millions contre € 971 millions au 31 décembre 2007.

Cette évolution s'analyse comme suit :

✓ activité (à périmètre et change constants)	+64	M€	+6,6%
✓ développement	+22	M€	+2,2%
✓ impact de change	(29)	M€	(3,0)%
✓ cession d'actifs	(87)	M€	(8,9)%
Evolution du résultat d'exploitation en 2008	(30)	M€	(3,1)%

Evolution du résultat d'exploitation par métier :

	Δ 2008 /	A périmètre et change constants	
	2007 Publié	En M€	%
HÔTELLERIE	(29)	+11	+1,8%
Haut et milieu de gamme	+19	+8	+3,8%
Économique	(2)	+15	+5,3%
Économique États-Unis	(46)	(12)	(10,5)%
SERVICES PREPAYES	+41	+60	+17,9%
AUTRES ACTIVITES	(42)	(7)	(18,6)%
Casinos	(4)	(2)	(6,2)%
Restauration	(18)	-	(0,2)%
Services à bord des trains	(5)	(3)	(28,9)%
Holdings et Autres	(15)	(2)	(11,5)%
Total Groupe	(30)	+64	+6,6%

Evolution du résultat d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2008 /	A périmètre et change	
	2007 Publié	constants	
	En M€	En M€	%
France	(7)	(2)	(0,7)%
Europe (hors France)	(23)	+11	+2,7%
Amérique du Nord	(46)	(9)	(6,9)%
Amérique Latine et Caraïbes	+16	+29	+19,4%
Autres pays	+16	+18	+64,5%
Structures mondiales	+14	+17	+20,6%
Total Groupe	(30)	+64	+6,6%

Note 10. Résultat financier

En € millions	2006 (*)	2007	2008
Intérêts financiers (1)	(98)	(86)	(102)
Autres revenus et charges financières (2)	2	(6)	16
Résultat financier	(96)	(92)	(86)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le résultat financier de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été comptabilisé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

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

En € millions	2006	2007	2008
- Intérêts financiers décaissés	(79)	(84)	(99)
- Intérêts financiers non décaissés	(19)	(2)	(3)
Total des intérêts financiers	(98)	(86)	(102)

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

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

En € millions	2006	2007	2008
- Dividendes perçus des sociétés non consolidées (<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>)	3	2	1
- Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	(3)	(1)	12
- Autres (dotations) / reprises de provisions financières	2	(7)	3
Total des Autres revenus et charges financières	2	(6)	16

Les gains et pertes de change sont principalement relatifs à la réévaluation des dettes en devises au coût amorti ainsi qu'aux différents flux de dividendes et de capital.

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

En € millions	2006	2007	2008
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	18	38	27
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(7)	(10)	(7)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	28	20

Les principales contributions s'analysent comme suit :

En € millions	2006	2007	2008
Orbis (Hôtellerie Pologne) (*) (Note 2.D.1.2)	6	18	9
Dorint (Hôtellerie Allemagne) (Note 2.D.4)	(7)	N/A	N/A
Hôtellerie Asie / Australie	4	4	3
Hôtellerie Sofitel US	1	(1)	2
Fonds d'investissement Tunisie & Maroc (STI et RISMA)	0	1	0
Sofitel Londres Saint James (Hôtellerie UK)	1	1	1
Société Hôtelière Paris les Halles	2	3	4
Autres	3	2	1
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	28	20

(*) Suite au rachat de 4,53% du capital de Orbis au cours du second semestre 2008, Accor a été amené à consolider la société en intégration globale.

Note 12. Charges de restructuration

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

En € millions	2006	2007	2008
Variation de la provision pour restructuration	(16)	(10)	6
Coûts de restructuration	(53)	(48)	(62)
Charges de restructuration	(69)	(58)	(56)

Les charges de restructuration sur la période 2006, 2007 et 2008 comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

Note 13. Dépréciation d'actifs

En € millions	2006	2007	2008
Ecart d'acquisition	(29)	(53)	(14)
Immobilisations incorporelles	(3)	(5)	0
Immobilisations corporelles	(3)	(36)	(43)
Immobilisations financières	(59)	(5)	0
Dépréciation d'actifs	(94)	(99)	(57)

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2006, 2007 et 2008 sont les suivants :

A. Dépréciation des écarts d'acquisition

En € millions	2006	2007	2008
HÔTELLERIE	(19)	(4)	(10)
Haut et milieu de gamme	(18)	(2)	(7)
Économique	(1)	(2)	(3)
Économique États-Unis	0	0	0
SERVICES PREPAYES	(3)	(13)	(2)
AUTRES ACTIVITES	(7)	(36)	(2)
Casinos	-	-	-
Restauration	(1)	-	(1)
Services à bord des trains	-	-	-
Holdings et autres	(6)	(36)	(1)
Total	(29)	(53)	(14)

En 2006, le principal écart d'acquisition ayant fait l'objet d'une dépréciation est celui du Mercure Chopin à Varsovie pour € 12 millions.

Au 31 décembre 2007, il s'agit principalement de la mise à valeur de marché du fonds de commerce détenu sur un hôtel 4 étoiles à Paris.

En 2008, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation des écarts d'acquisition résiduels.

Analyse de sensibilité :

Une augmentation de 25 points de base du taux d'actualisation n'aurait pas eu d'impact sur le montant de perte de valeur comptabilisée en 2008. Une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation aurait eu pour effet d'augmenter le montant de perte de valeur comptabilisée en 2008 d'environ € 15 millions. Une augmentation de 100 points de base aurait eu un impact de € 106 millions, principalement relative à des actifs hôteliers américains.

B. Dépréciation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie

En 2007, dans le cadre de la revue régulière de la valorisation de ses immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, le Groupe a constaté une dépréciation d'actif de € 5,2 millions.

Aucun montant significatif n'est constaté au 31 décembre 2008.

C. Dépréciation des immobilisations corporelles

En € millions	2006	2007	2008
HÔTELLERIE	6	(36)	(43)
Haut et milieu de gamme	8	(31)	(21)
Économique	(1)	(5)	(14)
Économique États-Unis	(1)	-	(8)
SERVICES PREPAYES	-	-	-
AUTRES ACTIVITES	(9)	-	-
Casinos	-	-	-
Restauration	(1)	-	-
Services à bord des trains	-	-	-
Holdings et autres	(8)	-	-
TOTAL	(3)	(36)	(43)

En 2007, les € 36 millions de dépréciation d'actifs corporels étaient principalement liés à des plans de cession d'actifs non prioritaires pour le Groupe ainsi qu'à la revue régulière de la valorisation du patrimoine. En 2007, les dotations concernaient 64 hôtels pour un montant de € 37,1 millions, les reprises 21 hôtels pour un montant global de € 1,4 million.

En 2008, les € 43 millions de dépréciation d'actifs corporels sont principalement liés à la revue régulière de la valorisation du patrimoine.

Les dotations concernent 75 hôtels pour un montant global de € (47) millions et les reprises 15 hôtels pour un montant global de € 4 millions.

D. Dépréciation des immobilisations financières

En 2006, la principale dépréciation sur actifs financiers était relative à une provision sur le prêt consenti au Docteur Ebertz (cf. Note 2.D.4) à hauteur de € 28,2 millions. Par ailleurs, les actifs de la société issus du *spin off* de Dorint avaient été remis à leur valeur de marché, entraînant une dépréciation de € 30,5 millions.

En 2007, la dépréciation sur actifs financiers concernait principalement les titres de la Société Calédonienne des bains de mer.

Note 14. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

En € millions	2006	2007	2008
Plus ou moins-values de cessions	140	238	109
Provisions sur actifs hôteliers	(31)	(30)	2
Total	109	208	111

Au 31 décembre 2006, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- ✓ Une plus-value de € 143 millions dégagée dans le cadre de la cession à Foncière des Murs avec maintien d'un contrat de location variable en pourcentage du chiffre d'affaires de 58 murs d'hôtels en France et de 12 murs d'hôtels en Belgique (cf. Note 2.B.2.2) ;
- ✓ Une moins-value de € (15) millions liée à la cession de 6 Sofitel aux Etats-Unis avec maintien d'un contrat de gestion long terme (cf. Note 2.B.1.1) ;
- ✓ Le résultat sur la cession d'hôtels non prioritaires en Europe et aux Etats-Unis pour € 26 millions (cf. Note 2.B.3) ;
- ✓ Une moins value de € (14) millions dégagée dans le cadre de la cession de 6 hôtels au Danemark ;
- ✓ Une charge de € (22) millions relative à des provisions pour risques dans le cadre de la restructuration du Groupe Dorint en Allemagne.

Au 31 décembre 2007, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait notamment :

- ✓ Une plus-value de € 319 millions dégagée dans le cadre des opérations de Sale and Variable Leaseback en Allemagne, aux Pays-Bas (Moor Park) et au Royaume-Uni (Land Securities) (cf. Notes 2.B.2.4 et 2.B.2.5) ;
- ✓ Une moins-value de € (174) millions relative à la cession de RRI (341 hôtels) (cf. Note 2.C) ;
- ✓ Une plus-value de € 26 millions sur la cession du Sofitel Le Parc ;
- ✓ Une plus-value de € 14 millions liée à la cession de 2 Sofitel aux Etats-Unis avec maintien d'un contrat de gestion long-terme (cf. Note 2.B.1.2).

Au 31 décembre 2008, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- ✓ Une plus-value de € 87 millions dégagée dans le cadre de la cession de 55 hôtels à Axa Reim avec maintien d'un contrat de location variable en pourcentage du chiffre d'affaires (cf. Note 2.B.2.7).
- ✓ Une plus-value de € 9 millions dégagée dans le cadre des opérations de Sale and Franchise back en France.
- ✓ Des plus-values sur la cession d'hôtels non prioritaires en Europe pour € 12 millions.

Note 15. Résultat de la gestion des autres actifs

En € millions	2006 (*)	2007	2008
Plus ou moins-values de cessions	20	243	41
Provisions	26	(18)	(5)
Gains/ (pertes) non récurrents	(31)	(37)	(24)
Total	15	188	12

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le résultat de la gestion des autres actifs de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été comptabilisé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

Au 31 décembre 2006, le poste de plus ou moins-value de cession intègre principalement une plus-value liée à la cession du Casino Mandelieu pour € 15 millions, la plus value dégagée lors de la cession des titres Compagnie du Mont Blanc (€ 5 millions) ainsi que la moins-value dégagée lors de la cession des titres Compass pour € (4) millions.

Par ailleurs, suite à la cession des titres Club Méditerranée, une moins-value de € (6) millions a été dégagée au cours de l'exercice 2006, et une provision sur titres de € (5) millions a été comptabilisée au 31 décembre 2006 pour constater la perte de valeur sur la base d'une valeur par titre Club Méditerranée de € 40,8 (cours du 31 décembre 2006) des 5,43% de titres qui faisaient l'objet d'une intention de cession à court terme par le Groupe (cf. Note 2.A.3).

Au 31 décembre 2007, le poste de plus ou moins-values de cessions comprenait notamment :

- ✓ Les plus-values générées par la cession d'actifs non stratégiques : GO Voyages (plus-value de € 204 millions) et la Restauration Collective en Italie (plus-value de € 16 millions) (cf. Notes 2.A.4 et 2.A.5) ;
- ✓ Les coûts de sortie liés au rachat d'hôtels Motel 6 aux Etats-Unis auparavant exploités en location fixe pour € (22) millions.

Au 31 décembre 2008, le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment :

- ✓ Une plus-value de € 41 millions générée par la cession d'actifs non stratégiques pour le Groupe : la société de restauration collective au Brésil (plus-value de € 32 millions), et de l'immobilier de bureau (plus-value de € 7 millions).
- ✓ Une provision complémentaire de € (23) millions liée à la mise en valeur de marché des titres Club Méditerranée détenus par le Groupe.

Note 16. Impôts sur les bénéfices

Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice

En € millions	2006 (*)	2007	2008
Charge d'impôt exigible	(266)	(252)	(253)
Sous-total impôts exigibles	(266)	(252)	(253)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	-	13	(20)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	8	5	1
Sous-total impôts différés	8	18	(19)
Charge d'impôt hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence	(258)	(234)	(272)
Impôts des sociétés mises en équivalence	(7)	(10)	(7)
Impôts afférents aux activités non conservées	(8)	-	-
Charge d'impôt totale	(273)	(244)	(279)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, la charge d'impôt de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été comptabilisée en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

Note 16.2. Taux effectif d'impôt

En € millions	2006 (1)	2007	2008
Résultat opérationnel avant impôt (a)	688	1 146	885
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	18	53	(18)
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	2	417	298
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	7	10	7
Autres	21	25	7
Total des différences permanentes (charges non déductibles) (b)	48	505	294
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit (c)	(182) (*)	(905) (**)	(422) (***)
Résultat taxable au taux courant (d) = (a) + (b) + (c)	554	746	757
Taux courant d'impôt en France (e)	34,43%	34,43%	34,43%
Impôt (théorique) au taux courant français (f) = (d) x (e)	(191)	(257)	(261)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
. au différentiel de taux courant des pays étrangers	17	40	39
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(32)	(21)	(31)
. à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	32	14	7
. à des impacts de changement de taux d'impôts différés	9	5	1
. aux quotes-parts de mises en équivalence	7	10	7
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	(46)	15	(6)
. à d'autres éléments	(24)	(31)	1
Total des ajustements sur l'impôt théorique (g)	(37)	32	18
Impôt au taux normal (h) = (f) + (g)	(228)	(225)	(243)
Impôt au taux réduit (i)	(30) (*)	(9) (**)	(29) (***)
Charge d'impôt du Groupe (j) = (h) + (i)	(258)	(234)	(272)
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	554	746	757
Charge d'impôt à taux courant	(174)	(217)	(222)
Taux courant d'impôt du Groupe	31,4%	29,1%	29,3%

(1) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les montants relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT) sont exclus de ce tableau (cf. Note 17).

(*) En 2006, principalement relatif aux transactions immobilières réalisées en France avec Foncière des Murs (cf. Note 2.B.2).

Au 31 décembre 2006 : figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value de € 143 millions qui dans le cadre du régime de faveur des Sociétés d'Investissements Immobilières Cotées (SIIC), a été taxée à taux réduit de 16,5% pour € 25 millions.

(**) En 2007, principalement relatif aux transactions immobilières en Allemagne et aux Pays-Bas avec Moor Park et au Royaume-Uni avec Land Securities (cf. Note 2.B.2) : la transaction avec Moor Park aux Pays-Bas a fait l'objet d'un « ruling » fiscal tandis que celle avec Land Securities au Royaume-Uni a fait l'objet d'une exemption fiscale partielle. En Allemagne, la transaction avec Moor Park a généré une charge d'impôt courant de € (10,2) millions.

Les variations d'impôts différés relatives aux différences sociales /fiscales et sociales/conso aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et sur les hôtels cédés en Allemagne sont respectivement de € 24,6 millions, € 10,5 millions et € (4,1) millions.

Par ailleurs, en France, les plus-values sur cessions de titres (principalement cession de GO Voyages) ont été taxées au régime en vigueur sur les titres (quote-part de frais et charges de 5%).

(***) En 2008, principalement relatif aux transactions immobilières réalisées en France et en Suisse avec Axa Reim (cf. Note 2.B.2.7). Au 31 décembre 2008, figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value fiscale de € 80,9 millions qui, dans le cadre du régime de faveur des Sociétés d'Investissements Immobilières Cotées (SIIC), a été taxée au taux réduit de 16,5% pour € 13 millions en France. Par ailleurs, la plus-value fiscale en Suisse de € 18,9 millions a généré un impôt courant de € 6,8 millions.

Par ailleurs, en France, les plus-values sur cessions de titres (principalement cessions internes de titres Accor Services) ont été taxées au régime en vigueur sur les titres (quote-part de frais et charges de 5%).

Note 16.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

En € millions	2006	2007	2008
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	66	25	40
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	179	145	159
Sous-total Impôts différés passifs	245	170	199
Impôts différés nets actif (passif)	52	29	23

Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2008, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à € 204 millions. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à € 190 millions au 31 décembre 2007 et à € 129 millions au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2008, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se présente comme suit :

En € millions	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales (1)	Crédits d'impôt	Total
N+1	-	(2)	-	(2)
N+2	-	(1)	-	(1)
N+3	-	(2)	-	(2)
N+4	-	(13)	-	(13)
N+5 et au-delà	(1)	(13)	-	(14)
Sans limite	(5)	(167)	-	(172)
Impôts différés nets	(6)	(198)	-	(204)

(1) Au 31 décembre 2008, les impôts différés non comptabilisés comprennent € 70 millions d'impôts différés non activés sur les déficits fiscaux des sociétés NewGen en Allemagne, en France, en Autriche et en Pologne (cf. Note 2.D.4).

Note 17. Résultat net des activités non conservées

Conformément à la norme IFRS 5, le résultat net des activités non conservées comprend :

- l'ensemble du résultat des activités abandonnées au cours de la période ; ainsi que
- les plus ou moins-value de cessions réalisées au cours de la période lors de la cession des activités abandonnées.

Au cours des exercices 2007 et 2008, aucune cession d'activité n'a été qualifiée d'activité abandonnée.

En 2006, la cession de Carlson Wagonlit Travel (CWT) avait été qualifiée d'activité abandonnée (cf. Note 2.A.2).

Le résultat net des activités non conservées concernant Carlson Wagonlit Travel est détaillé dans le tableau suivant :

En € millions	2006
Résultat opérationnel avant impôt des activités non conservées	22
Charge d'impôt sur le résultat associée	(8)
Profit ou perte résultant de la cession des actifs constituant l'activité non conservée	90
Charge d'impôt sur le résultat associée	-
RESULTAT NET DES ACTIVITES NON CONSERVEES	104

Le détail du compte de résultat de CWT reclassé dans la ligne « Résultat net des activités non conservées » en 2006 incluant le résultat de cession est le suivant :

En € millions	2006
Chiffre d'affaires	244
Autres produits opérationnels	-
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	244
Charges d'exploitation	(200)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	44
Loyers	(15)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	29
Amortissements et provisions	(6)
RESULTAT D'EXPLOITATION	23
Résultat financier	(1)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS	22
Charges de restructuration	-
Dépréciation d'actifs	-
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-
Résultat de la gestion des autres actifs	90
RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT	112
Impôts	(8)
RESULTAT NET DES ACTIVITES NON CONSERVEES	104

Note 18. Ecart d'acquisition

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeurs brutes	2 187	2 417	1 932
Amortissements cumulés et dépréciations	(452)	(450)	-
Total en valeur nette	1 735	1 967	1 932

En € millions	Notes	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
HÔTELLERIE				
Motel 6		229	205	212
Allemagne	2.D.4	-	190	201
Haut et Milieu de gamme France		244	184	184
Australie		192	174	144
Économique (hors Motel 6 et Red Roof Inn)		87	93	91
Pologne	2.D.1.2	-	-	95
Asie		44	39	41
Italie		33	33	33
Hongrie		25	25	25
Egypte		24	24	24
Pays-Bas		21	21	13
Suisse		9	17	11
Portugal		4	19	9
Red Roof Inn	2.C	150	-	-
Autres Hôtellerie (inférieurs à € 6 millions)		22	8	2
Sous-total Hôtellerie		1 084	1 032	1 085
SERVICES PREPAYES				
France (Kadéos)	2.D.2.2	-	181	181
Brésil		122	139	111
Royaume Uni		34	100	83
Roumanie		34	37	37
Italie		35	36	33
Mexique		31	35	31
USA		35	33	33
Suède		22	19	19
Allemagne		-	-	14
Australie		10	11	11
Asie		-	8	10
Venezuela		7	7	9
Argentine		10	-	-
Autres Services Prépayés (inférieurs à € 6 millions)		72	74	73
Sous-total Services Prépayés		412	680	645
AUTRES METIERS				
Casinos (Accor Casinos, SHCD et Groupe Lucien Barrière SAS)		156	162	162
Lenôtre		24	24	25
Restauration Brésil	2.A.6	29	37	-
Autres Métiers (inférieurs à € 6 millions)		30	32	15
Sous-total Autres métiers		239	255	202
Total en valeur nette		1 735	1 967	1 932

Accor a, au cours de l'exercice, procédé à une élimination de la valeur comptable des cumuls d'amortissement et de dépréciations comptabilisés sur les écarts d'acquisitions en date de conversion aux IFRS, en effectuant une diminution correspondante de leur valeur brute.

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

En € millions	Notes	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeur nette au 1er janvier		1 897	1 735	1 967
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre		277	492	159
. Hôtellerie Pologne (intégration Orbis)	2.D.1.2	-	-	104
. Hôtellerie Allemagne (complément de prix Newgen)	2.D.4	-	189	10
. Hôtellerie Portugal	2.D.1.3	-	15	-
. Hôtellerie Économique (hors Motel 6)		6	11	1
. Hôtellerie Suisse		-	8	-
. Hôtellerie Haut et Milieu de gamme France		-	1	11
. Hôtellerie Brésil - acquisition des minoritaires		9	-	-
. Services Prépayés France (Acquisition de Kadéos)	2.D.2.2	-	181	-
. Services Prépayés Royaume Uni (Acquisition de Prepay)	2.D.2.2	1	53	-
. Services Prépayés Royaume Uni (Acquisition de Motivano)	2.D.2.2	-	-	8
. Services Prépayés Allemagne (Acquisition de Quasar)		-	-	8
. Services Prépayés Roumanie (Acquisition de 30% de Hungastro)		3	8	-
. Services Prépayés autres acquisitions		12	8	8
. Services Prépayés Asie (Surfgold)	2.D.2.2	-	4	-
. Services Prépayés Australie (Davidson & Trahaire)		-	-	4
. Services Prépayés Italie (Serial)	2.D.2.1	35	1	-
. Services Prépayés USA (Acquisition de Commuter Check Services - Ticket Transport)	2.D.2.1	27	1	-
. Services Prépayés Brésil - acquisition des minoritaires	2.D.3	124	-	-
. Services Prépayés Venezuela - acquisition des minoritaires		-	-	2
. Restauration Brésil - acquisition des minoritaires	2.D.3	27	5	-
. Groupe Lucien Barrière SAS		1	5	-
. Lenôtre (Acquisition de boutiques)		-	1	1
. GO Voyages		7	-	-
. Activité de timeshare en Australie		19	-	-
. Autres		6	1	2
Cessions de l'exercice		(8)	(167)	(79)
Dépréciations		(28)	(53)	(14)
Différence de conversion		(63)	(38)	(64)
Reclassements en immobilisations		(25)	(18)	(27)
Reclassements en actifs disponibles à la vente		(318)	-	-
Reclassements et autres variations		3	16	(10)
Valeur nette en fin de période		1 735	1 967	1 932

Note 19. Immobilisations incorporelles

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeurs Brutes			
Marque Motel 6 (1)	153	137	145
Marque Red Roof Inn	91	-	-
Marque Kadéos (2)	-	19	19
Autres marques et réseaux (3)	30	57	92
Licences, logiciels	162	168	164
Autres immobilisations incorporelles (4)	167	222	338
Total valeurs brutes	603	603	758
Amortissements et pertes de valeur			
Licences, logiciels	(116)	(126)	(120)
Autres immobilisations incorporelles	(97)	(108)	(126)
Total amortissements et pertes de valeur cumulés	(213)	(234)	(246)
Valeurs nettes	390	369	512

- (1) Au 31 décembre 2008, la variation de la marque Motel 6 s'explique par l'évolution des taux de clôture USD contre EURO (31 décembre 2007 : 1,472 – 31 décembre 2008 : 1,392)
- (2) Valorisation de la marque Kadéos suite à l'acquisition de la société en mars 2007 (cf. Note 2.D.2.2)
- (3) Dont € 52 millions de droits d'utilisation de terrains sur les hôtels Ibis et Novotel en Chine et € 9 millions de droits d'utilisation de points en Australie
- (4) Dont € 162 millions de droits au bail (augmentation de € 107 millions de droit d'usufruit des terrains suite à l'acquisition d'Orbis en 2008) et € 49 millions de valorisation des listes clients (dont € 19 millions concernant Kadéos).

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeurs nettes au 1er janvier	437	390	369
Acquisitions de la période	8	30	13
Immobilisations générées en interne	23	26	22
Entrées de périmètre	13	68	133 (*)
Dotations aux amortissements	(35)	(37)	(42)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(3)	(5)	-
Cessions de la période	(4)	(94)	(4)
Différence de conversion	(33)	(30)	(28)
Reclassements	(16)	21	49
Valeurs nettes en fin de période	390	369	512

(*) Intégration globale d'Orbis suite au rachat de 4,53% du capital de Orbis au cours du second semestre 2008.

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

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Marque Motel 6	153	137	145
Marque Kadéos	-	19	19
Marque Red Roof Inn	91	-	-
Autres marques et réseaux	30	57	92
Valeur comptable en fin de période	274	213	256

Le groupe ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir utiliser ses marques, celles-ci ont été considérées comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

Au 31 décembre 2008 le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations incorporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à € 6 millions.

Note 20. Immobilisations corporelles

Note 20.1 Détail des immobilisations corporelles par nature

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Terrains	471	409	519
Constructions	2 268	2 074	2 639
Agencements	1 949	1 739	2 089
Matériels et mobiliers	1 471	1 466	1 619
Immobilisations en cours	204	260	312
Valeur brute	6 363	5 948	7 178

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Constructions	(774)	(691)	(768)
Agencements	(999)	(876)	(981)
Matériels et mobiliers	(938)	(931)	(964)
Immobilisations en cours	(5)	(6)	(3)
Total des amortissements	(2 716)	(2 504)	(2 716)
Terrains	(8)	(5)	(6)
Constructions	(97)	(75)	(81)
Agencements	(25)	(29)	(36)
Matériels et mobiliers	(8)	(11)	(12)
Immobilisations en cours	(3)	(3)	(3)
Total des dépréciations	(141)	(123)	(138)
Amortissements et dépréciations	(2 857)	(2 627)	(2 854)

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Terrains	463	404	513
Constructions	1 397	1 308	1 790
Agencements	925	834	1 072
Matériels et mobiliers	525	524	643
Immobilisations en cours	196	251	306
Valeur nette	3 506	3 321	4 324

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

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeurs nettes au 1er janvier	3 891	3 506	3 321
Entrées de périmètre	15	169	423
Investissements de la période	660	875	1 240 (*)
Cessions	(391)	(478)	(158)
Dotations aux amortissements	(386)	(360)	(393)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(3)	(29)	(43)
Différence de conversion	(132)	(120)	(89)
Reclassements en actifs disponibles à la vente (cf Note 32)	(188)	(232)	44
Autres reclassements	40	(10)	(21)
Valeurs nettes en fin de période	3 506	3 321	4 324

(*) Dont l'exercice d'option d'achat sur 9 hôtels en France et 84 hôtels aux Etats-Unis.

Au 31 décembre 2008, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à € 234 millions. Il s'élevait à € 252 millions au 31 décembre 2007.

Par ailleurs, dans le cadre des opérations signées avec Foncière des Murs (Cf. Note 2.B.2 et Note 42), Accor s'est engagé à réaliser des travaux pour € 98 millions sur la période 2005-2009 et Foncière des Murs s'est engagée à financer € 151 millions.

Au 31 décembre 2008, € 94 millions de travaux ont été réalisés par le Groupe. Dans le cadre des contrats de location signés entre Foncière des Murs et Accor, le Groupe s'est engagé à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires (4 % Ibis et Etap Hotel, 3,5% Novotel et Sofitel, et 3% ou 3,5% Mercure) à partir du 1^{er} janvier 2009 et jusqu'à la première rupture possible du bail (1^{er} juillet 2017).

Au 31 décembre 2008, Accor s'est engagé à réaliser € 27 millions de travaux en France et en Suisse dans le cadre des opérations réalisées avec Axa Reim (cf. Note 2.B.2.7).

Au cours de l'exercice 2008, le montant des frais financiers incorporés dans le coût des immobilisations corporelles s'est élevé à € 7 millions (€ 8 millions pour l'exercice 2007). Le taux de capitalisation utilisé pour déterminer le montant des coûts d'emprunts pouvant être incorporés dans le coût des actifs s'élève à 4,94% (taux moyen de la dette Groupe au 31 décembre 2007).

Note 20.2 Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2008, les immobilisations en location-financement retraitées dans le bilan s'élèvent à € 125 millions en valeurs nettes, contre € 107 millions au 31 décembre 2007, et se répartissent comme suit :

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Terrains	27	20	24
Constructions	168	161	160
Agencements	66	59	66
Matériels et mobiliers	29	11	15
Immobilisations corporelles (valeur brute)	290	251	265
Constructions	(88)	(97)	(81)
Agencements	(48)	(38)	(46)
Matériels et mobiliers	(24)	(9)	(13)
Immobilisations corporelles (amortissements et dépréciations)	(160)	(144)	(140)
Immobilisations corporelles (valeur nette)	130	107	125

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

	Dette en € millions Non actualisée
2008	180
2009	161
2010	154
2011	145
2012	128
2013	115
2014	105
2015	97
2016	92
2017	82
2018	73
2019	63
2020	59
2021	54
> 2022	50

Note 21. Prêts long terme

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeurs brutes	305	125	96
Dépréciation	(36)	(18)	(18)
Total en valeur nette	269	107	78

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Hôtellerie Asie Pacifique (1)	126	80	67
Hôtellerie Allemagne	13	-	-
Hôtellerie Pays-Bas	28	-	-
Hôtellerie Etats-Unis / Canada	23	-	-
Hôtellerie Royaume-Uni	28	-	-
Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel)	26	-	-
Autres	25	27	11
Total	269	107	78

- (1) Le montant des prêts, consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut principalement des prêts accordés à Tahl (Foncière Australienne) pour un montant de € 48 millions au 31 décembre 2008.

Note 22. Titres mis en équivalence

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Orbis (Hôtellerie Pologne) (Note 2.D.1.2) (1)	178	250	-
Asie / Pacifique (*)	55	96	94
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) (2)	32	33	35
Société Hôtelière Paris Les Halles (3)	9	11	12
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays Bas) (4)	-	-	10
Fonds d'investissement Egypte	11	10	12
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	4	5	4
Fonds d'investissement Tunisie (STI) (5)	6	4	-
Front de Seine Participations (6)	1	-	-
Hôtellerie Sofitel US (25%) (Note 2.B.1) (7)	14	(8)	(12)
Autres	16	20	21
Total	326	421	176

(*) Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Entreprises Limited pour € 23 millions, Ambassador Inc et Ambatel Inc (Corée du Sud) pour € 12 millions, Sofitel Mumbai pour € 9 millions.

(1) Les comptes d'Orbis sont les suivants :

Orbis (Hôtellerie Pologne) (En € millions)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	275	307	N/A
Résultat net	35	40	N/A
Trésorerie / (Dettes) nette	(54)	(45)	N/A
Montant des capitaux propres	379	443	N/A
Capitalisation boursière	759	891	N/A
Total de bilan	593	658	N/A
Fraction de capital détenu	40,58%	45,48%	N/A

Suite au rachat de 4,53% du capital de Orbis au cours du second semestre 2008, Accor a été amené à consolider la société en intégration globale.

(2) Les comptes du fonds d'investissement hôtelier au Maroc (Risma) se détaillent comme suit :

Risma (Fonds d'investissement Maroc) (En € millions)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	68	83	98
Résultat net	3	3	1
Trésorerie / (Dettes) nette	(34)	(119)	(138)
Montant des capitaux propres	89	91	94
Capitalisation boursière	240	238	163
Total de bilan	166	272	278
Fraction de capital détenu	34,92%	34,92%	34,92%

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

Société Hôtelière Paris Les Halles (En € millions)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	64	69	67
Résultat net	6	8	12
Trésorerie / (Dettes) nette	(88)	(91)	(77)
Montant des capitaux propres	15	24	35
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	131	141	137
Fraction de capital détenu	31,19%	31,19%	31,19%

(4) Les comptes du Sofitel The Grand (Hôtellerie Pays-Bas) se décomposent comme suit :

The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas) Sofitel The Grand (En € millions)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	N/A	N/A	11
Résultat net	N/A	N/A	(4)
Trésorerie / (Dettes) nette	N/A	N/A	(6)
Montant des capitaux propres	N/A	N/A	16
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	N/A	N/A	28
Fraction de capital détenu	N/A	N/A	58,00% (*)

Société intégrée globalement en 2007 et passée en mise en équivalence en 2008 suite à l'opération Sale & Management Back.

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

(5) Les comptes de la Société Tanit International se détaillent comme suit :

Société Tanit International (En € millions)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	21	21	N/A
Résultat net	(4)	(6)	N/A
Trésorerie / (Dettes) nette	(5)	(5)	N/A
Montant des capitaux propres	18	12	N/A
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	30	23	N/A
Fraction de capital détenu	37,50%	37,50%	N/A

Le 6 mai 2008, Accor a cédé sa participation de 37,50% dans la société Tanit International.

(6) Les principaux indicateurs financiers de la société Front de Seine Participations, détenant le Novotel Paris Tour Eiffel, sont les suivants :

Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel) (En € millions)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	44	18	N/A
Résultat net	2	0	N/A
Trésorerie / (Dettes) nette	(99)	(96)	N/A
Montant des capitaux propres	-	-	N/A
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	119	117	N/A
Fraction de capital détenu	40,00%	Sortante	N/A

Au cours de l'exercice 2007, Accor a cédé sa participation de 40% dans la société Front de Seine Participation. Concomitamment le Groupe a signé un contrat de location gérance avec le nouveau propriétaire des murs et des fonds du Novotel Paris Tour Eiffel. Le contrat de location gérance a été signé pour deux périodes de 18 ans. Le loyer est basé sur un pourcentage de chiffre d'affaires sans minimum garanti.

(7) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel US sont les suivants :

Hôtellerie Sofitel US (En € millions)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	75	178	167
Résultat net	3	(4)	8
Trésorerie / (Dette) nette	(223)	(455)	(469)
Montant des capitaux propres	57	(33)	(46)
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	309	464	481
Fraction de capital détenu	25,00%	25,00%	25,00%

Note 23. Actifs financiers non courants

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Titres de participation (<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>)	192	171	157
Dépôts et cautionnements (<i>Prêts et Créances</i>)	98	66	67
Total valeurs brutes	290	237	224
Provisions pour dépréciation	(46)	(55)	(75)
Valeurs nettes	244	182	149

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

Les principaux titres et dépôts non consolidés sont les suivants :

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Club Méditerranée (1)	90	37	14
Autres participations et dépôts (2)	154	145	135
Valeurs nettes	244	182	149

(1) Accor conserve 1 162 630 titres Club Méditerranée représentant 6% du capital (Cf. Note 2.A.3). Au 31 décembre 2008, le solde des titres détenus par Accor a été valorisé au bilan pour € 14 millions, au cours de bourse du 31 décembre 2008 (€ 11,98 par action).

(2) Dont Moor Park pour € 28 millions et TAHL (Australie) pour € 16 millions.

Note 24. Comptes de tiers actifs et passifs

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

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeurs brutes	1 356	1 655	1 375
Provisions	(48)	(57)	(62)
Valeurs nettes	1 308	1 598	1 313

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

Note 24.2. Détails des autres tiers actifs

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
TVA à récupérer	207	218	305
Créances vis à vis du personnel et des organismes sociaux	10	9	9
Créances d'impôts et taxes	57	40	24
Autres débiteurs	257	342	345
Charges constatées d'avance	216	125	159
Valeurs brutes des autres tiers actifs	747	734	842
Provisions	(20)	(19)	(18)
Valeurs nettes des autres tiers actifs	727	715	824

Note 24.3. Détails des autres tiers passifs

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
TVA à payer	104	117	186
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	479	522	490
Dettes d'impôts et taxes (*)	171	313	327
Autres créanciers (*)	328	426	434
Produits constatés d'avance	340	179	165
Valeurs des autres tiers passifs	1 422	1 557	1 602

(*) Ces postes comprennent € 192 millions liés au précompte (cf. Note 41)

Note 24.4. Echancier des comptes de tiers

En € millions au 31 décembre 2008	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2008	Déc. 2007	Déc. 2006
Stocks	103	-	-	103	74	64
Clients	1 313	-	-	1 313	1 598	1 308
TVA à récupérer	291	14	-	305	218	207
Créances de personnel et organismes sociaux	9	-	-	9	9	10
Créances impôts et taxes	24	-	-	24	40	57
Autres débiteurs	321	6	-	327	323	237
ACTIF COURT TERME	2 061	20	-	2 081	2 262	1 883
Fournisseurs et comptes rattachés	765	-	-	765	679	599
TVA à payer	186	-	-	186	117	104
Personnel et organismes sociaux	468	20	2	490	522	479
Dettes autres impôts et taxes	327	-	-	327	313	171
Autres créanciers	431	3	-	434	426	328
PASSIF COURT TERME	2 177	23	2	2 202	2 057	1 681

Note 25. Capital potentiel

Note 25.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2008, le capital social est composé de 219 894 523 actions. Le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice 2008 s'établit à 221 237 466. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2008 est de 219 894 523.**

Par ailleurs, 9 591 890 options de souscription, soit 4,36% du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2008 :

- 634 550 Options de souscription au prix de € 40,58 (Plan 5)
- 1 391 848 Options de souscription au prix de € 37,77 (Plan 6)
- 74 503 Options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de € 39,10 (Plan 7)
- 56 250 Options de souscription au prix de € 31,83 (Plan 8)
- 1 155 761 Options de souscription au prix de € 35,68 (Plan 9)
- 83 510 Options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de € 33,94 (Plan 10)
- 1 276 200 Options de souscription au prix de € 32,42 (Plan 11)
- 1 224 200 Options de souscription au prix de € 46,15 (Plan 12)
- 654 250 Options de souscription au prix de € 49,10 (Plan 13)
- 1 470 665 Options de souscription au prix de € 68,65 (Plan 14)
- 95 000 Options de souscription au prix de € 71,72 (Plan 15)
- 1 403 Options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de € 60,44 (Plan 16)
- 1 398 750 Options de souscription au prix de € 46,46 (Plan 17)
- 75000 Options de souscription au prix de € 42,70 (Plan 18)

Accor a par ailleurs attribué à ses dirigeants en 2007 et 2008 des actions sous conditions de performance liées aux résultats. Le 14 mai 2007, Accor a attribué 56 171 actions sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2007 et 2008 et le 28 mars 2008 Accor a attribué 107 034 actions sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2008 et 2009 (cf. Note 25.3). Une partie des conditions de performance n'ayant pas été atteinte en 2008, seules 132 936 actions sont aujourd'hui susceptibles d'être octroyées.

Sur la base d'une conversion totale des actions potentielles présentées ci-dessus, le nombre d'actions en circulation serait de 229 619 349 titres.

Note 25.2. Résultat net dilué par action

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Accor sur les 12 mois (€ 43,05), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2008 est de 222 077 039. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

En € millions	2006	2007	2008
Résultat net part du Groupe	501	883	575
Retraitement OCEANE (1)	28	8	-
Résultat net part du Groupe retraité	529	891	575
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	224 738	225 013	221 237
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription	2 367	2 869	840
Nombre d'actions résultant de la conversion des obligations convertibles	16 894	8 062	-
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)	243 998	235 944	222 077
Résultat net dilué par action	2,17	3,78	2,59

(1) Le retraitement du résultat net part du groupe se détaille comme suit :

En € millions	2006	2007	2008
Annulation des frais financiers relatifs aux OCEANE nets d'impôt	25	8	-
Annulation de la prime de remboursement relatives aux OCEANE nette d'impôt	3	-	-
Total	28	8	-

Les instruments qui pourraient éventuellement dans le futur, diluer le résultat net, mais qui ne sont pas inclus dans le calcul du résultat net dilué par action puisque non dilutifs sur l'exercice 2008 sont :

- Les 1 224 200 stocks options au prix de € 46,15, échéance du 10 janvier 2010 au 9 janvier 2013 (plan 12);
- Les 654 250 stocks options au prix de € 49,10, échéance du 25 mars 2010 au 24 mars 2013 (plan 13);
- Les 1 470 665 stocks options au prix de € 68,65, échéance du 23 mars 2010 au 22 mars 2014 (plan 14);
- Les 95 000 stocks options au prix de € 71,72, échéance du 15 mai 2011 au 14 mai 2014 (plan 15) ;
- Les 1 403 stocks options au prix de € 60,44, échéance du 13 septembre 2010 au 13 septembre 2015 (plan 16);
- Les 1 398 750 stocks options au prix de €46,46, échéance du 29 mars 2012 au 28 mars 2015 (plan 17) ;
- Les 75 000 stocks options au prix de €42,70, échéance du 1^{er} octobre 2012 au 30 septembre 2015 (plan 18).

Note 25.3. Avantages sur capitaux propres

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

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

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2008 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 3	30-mars-2000	8 ans	690 125	du 30/03/05 au 30/03/08	809	37,00 €	Capitaux propres
Plan 5	4-janv.-2001	8 ans	1 957 000	du 4/01/04 au 4/01/09	32	40,58 €	Capitaux propres
Plan 6	8-janv.-2002	8 ans	3 438 840	du 8/01/05 au 8/01/10	2 032	37,77 €	Capitaux propres
Plan 7	12-juil.-2002	7 ans	104 361	du 12/07/05 au 12/07/09	3 890	39,10 €	Capitaux propres
Plan 8	3-janv.-2003	8 ans	148 900	du 4/01/06 au 3/01/11	67	31,83 €	Capitaux propres
Plan 9	7-janv.-2004	8 ans	1 482 900	du 8/01/07 au 7/01/12	1 517	35,68 €	Capitaux propres
Plan 10	9-juil.-2004	8 ans	88 131	du 9/07/07 au 9/07/12	3 390	33,94 €	Capitaux propres
Plan 11	12-janv.-2005	7 ans	1 298 950	du 13/01/09 au 12/01/12	903	32,42 €	Capitaux propres
Plan 12	9-janv.-2006	7 ans	1 231 200	du 10/01/10 au 09/01/13	191	46,15 €	Capitaux propres
Plan 13	24-mars-2006	7 ans	666 950	du 25/03/10 au 24/03/13	818	49,10 €	Capitaux propres
Plan 14	22-mars-2007	7 ans	1 492 845	du 23/03/11 au 22/03/14	958	68,65 €	Capitaux propres
Plan 15	14-mai-2007	7 ans	95 000	du 15/05/11 au 14/05/14	11	71,72 €	Capitaux propres
Plan 16	13-sept.-2007	8 ans	1 403	du 13/09/10 au 13/09/15	40	60,44 €	Capitaux propres
Plan 17	28-mars-2008	7 ans	1 409 400	du 29/03/12 au 28/03/15	1 022	46,46 €	Capitaux propres
Plan 18	30-sept.-2008	7 ans	75 000	du 01/10/12 au 30/09/15	6	42,70 €	Capitaux propres

Le plan n° 15 a la caractéristique d'être un plan a vec 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.

Au 31 décembre 2007, les critères de performance ont été réalisés. Les bénéficiaires se verront donc remettre 23 750 options de souscription d'action à l'issue de la période d'acquisition des droits sous condition de présence dans la société à cette date.

Au 31 décembre 2008, une partie seulement des critères de performance ont été réalisés. Les bénéficiaires se verront donc remettre de façon certaine 20 781 actions à l'issue de la période d'acquisition des droits sous condition de présence dans la société à cette date.

Les mouvements intervenus en 2006, 2007 et 2008 sur les plans d'options sur actions sont les suivants :

	31 décembre 2006		31 décembre 2007		31 décembre 2008	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
Options non exercées au 1er janvier	10 174 625	37,36 €	9 049 919	39,15 €	8 472 298	44,71 €
Options attribuées	1 898 150	47,19 €	1 587 845	68,83 €	1 485 803	46,28 €
Options annulées / échues	(203 275)	35,81 €	(249 032)	41,72 €	(163 253)	42,50 €
Options exercées	(2 819 581)	38,35 €	(1 916 434)	38,84 €	(202 958)	36,81 €
Options non exercées à fin de période	9 049 919	39,15 €	8 472 298	44,71 €	9 591 890	45,16 €
Options exerçables à fin de période	4 323 588	38,91 €	3 717 303	37,38 €	3 396 422	37,42 €

Au 31 décembre 2008, 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 5	40,58 €	634 550	4 jours
Plan 6	37,77 €	1 391 848	1 an
Plan 7	39,10 €	74 503	6 mois
Plan 8	31,83 €	56 250	2 ans
Plan 9	35,68 €	1 155 761	3 ans
Plan 10	33,94 €	83 510	3,6 ans
Plan 11	32,42 €	1 276 200	3 ans
Plan 12	46,15 €	1 224 200	4 ans
Plan 13	49,10 €	654 250	4,3 ans
Plan 14	68,65 €	1 470 665	5,3 ans
Plan 15	71,72 €	95 000	5,4 ans
Plan 16	60,44 €	1 403	6,8 ans
Plan 17	46,46 €	1 398 750	6,3 ans
Plan 18	42,70 €	75 000	6,8 ans

Informations sur la juste valeur des options attribuées

La norme IFRS 1 permet de ne comptabiliser les paiements sur la base d'actions octroyés qu'après le 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits ne sont pas encore acquis au 1^{er} janvier 2005.

De ce fait, onze plans, octroyés entre 2003 et décembre 2008, entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2.

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans à partir du modèle d'évaluation des options de Black & Scholes.

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

	Plan 8	Plan 9	Plan 10	Plan 11	Plan 12	Plan 13	Plan 14	Plan 15	Plan 16	Plan 17	Plan 18
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	30,50 €	35,18 €	33,71 €	31,64 €	49,80 €	48,30 €	70,95 €	70,45 €	625 €	47,10 €	37,12 €
Prix d'exercice	31,83 €	35,68 €	33,94 €	32,42 €	46,15 €	46,15 €	68,65 €	71,72 €	60,44 €	46,46 €	42,70 €
Volatilité attendue (*)	39,58%	39,68%	39,18%	37,64%	35,36%	34,60%	31,73%	31,60%	27,57%	27,87%	26,72%
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	8 ans	7 ans	7 ans
Taux de rendement sans risque (**)	3,54%	3,44%	3,55%	2,94%	3,13%	3,74%	3,94%	4,25%	4,15%	3,84%	4,03%
Juste Valeur des Options (***)	8,91 €	10,52 €	10,07 €	848 €	14,11 €	12,57 €	20,38 €	19,36 €	16,66 €	11,55 €	7,00 €

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

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

(***) Juste valeur des options pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice

Le taux de dividendes retenu dans le calcul de la juste valeur des options est de 3,03% pour les plans 8, 9, 10, de 3,22% pour les plans 11, 12 et 13, 2,29% pour les plans 14, 15 et 16 et 2,53% pour les plans 17 et 18. Ce taux correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux ou trois derniers exercices.

La maturité des stock-options

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 11, 12, 13, 14, 15, 17 et 18
- 5% des options sont exercées après 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.

Charges comptabilisées au titre des avantages sur instruments de capital

La charge totale comptabilisée en charge de personnel en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à € 22 millions au 31 décembre 2008, € 17 millions au 31 décembre 2007 et € 14 millions au 31 décembre 2006.

Plan d'Épargne Entreprise

En avril 2007, une opération d'actionnariat salarié a été proposée aux salariés du Groupe, dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise.

Cette opération est de type dit à « effet de levier ». Pour chaque action souscrite entre le 11 et 18 juin 2007, la banque partenaire de l'opération en a financé 9 pour le compte du salarié. Les salariés recevront à la fin d'une période de blocage de 5 ans, 100% de la hausse moyenne calculée sur l'ensemble des actions souscrites par le salarié grâce à son apport personnel et au complément bancaire.

De plus, l'investissement initial du salarié sur l'action est garanti par la banque.

Les caractéristiques du plan sont les suivantes :

- Prix de référence des titres : € 68,61;
- Pourcentage de décote accordé aux salariés : 18,9%
- Prix de souscription décoté pour les salariés : € 55,64 (NB : Hors Allemagne, puisque les salariés allemands ont souscrit des actions sans décote mais se sont vus attribuer des bons de Souscription en Actions).

A l'issue de la période de souscription, le Groupe a émis 770 529 actions nouvelles au titre des souscriptions réalisées par les salariés dont 769 126 via les Fonds Communs de Placement et 1 403 actions en direct.

La juste valeur de la rémunération reçue par les salariés s'est élevée à € 9,7 millions et a été intégralement constatée dans les charges de personnels au titre du 1er semestre 2007 en contrepartie des capitaux propres. Le coût d'incessibilité sur la part des titres souscrits par les salariés hors part levier, évalué en actualisant la décote sur 5 ans au taux de 5,5%, s'est élevé à € 0,2 million. Ce coût d'incessibilité représente 5,5% du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

PLAN D' ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

En 2007 et en 2008, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés des plans d'actions sous conditions de performance.

Le 14 mai 2007, puis le 28 mars 2008, les dirigeants et certains salariés se sont vus attribuer respectivement 56 171 puis 107 034 actions sous conditions de performance.

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt pour l'exercice et l'exercice suivant au cours duquel sont attribués les plans. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se verront remettre la moitié des actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les dirigeants se verront remettre un quart des actions.

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

Les plans prévoient également que les actions ainsi attribuées font l'objet d'une période de conservation de deux ans, pendant laquelle elles ne peuvent être cédées.

La juste valeur de ces rémunérations (€ 4 millions pour le premier plan et € 5 millions pour le deuxième) a été comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel contrepartie capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution multipliée par le nombre d'actions émises.

Suite à la non-réalisation de certaines conditions de performance, la juste valeur a été recalculée et s'élève désormais à € 3,7 millions pour le premier plan et € 1,2 millions pour le deuxième plan.

A la clôture de l'exercice 2007, les conditions de performance ont été atteintes. Les bénéficiaires se verront donc remettre 28 085 actions (issues du 1er plan) à l'issue de la période d'acquisition des droits sous condition de présence dans la société à cette date.

A la clôture de l'exercice 2008, une partie seulement des conditions de performance a été atteinte. Les bénéficiaires se verront donc remettre de façon certaine à l'issue de la période d'acquisition des droits 51 333 actions (24 575 actions issues du plan 1 et 26 758 actions issues du plan 2) sous condition de présence dans la société à cette date.

Note 26. Réserves de juste valeur des instruments financiers

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Obligations convertibles (1)	94	66	-
Obligations Remboursables en Actions	433	-	-
Fonds commun de placement et Sicav	2	-	-
Swap de taux et de change	1	-	(6)
Revalorisation des titres non consolidés	(6)	-	-
Revalorisation de titres disponibles à la vente	-	-	-
Impact capitaux propres	524	66	(6)

(1) Les réserves de juste valeur des instruments financiers correspondent à la prise en compte de la valeur composante optionnelle « action » incluse dans les OCEANE.
Initialement, cette composante action représentait € 50 millions pour l'OCEANE émise en 2002 pour une valeur faciale de € 570 millions et € 75 millions pour l'OCEANE émise en 2003 pour une valeur faciale de € 616 millions.
Cette composante « action » a été reprise au fur et à mesure de la conversion ou du remboursement des obligations dont les dernières ont été entièrement remboursées début 2008.

Variation des réserves de juste valeur des instruments financiers

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Actifs financiers disponibles à la vente	(9)	5	-
<i>Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres</i>	(9)	(1)	-
<i>Transféré(e) en résultat</i>	-	6	-
Couverture de flux de trésorerie	2	(1)	(6)
<i>Profit (perte) porté(e) en capitaux propres</i>	2	(1)	(6)
<i>Transféré(e) en résultat</i>	-	-	-
Variation de la réserve	(7)	4	(6)

Note 27. Minoritaires

En € millions	
31 décembre 2005	95
Résultat minoritaire de la période	33
Dividendes versés aux minoritaires	(28)
Différence de conversion	(3)
Variations de périmètre (1)	(31)
31 décembre 2006	66
Résultat minoritaire de la période	29
Dividendes versés aux minoritaires	(19)
Différence de conversion	(3)
Variations de périmètre	(12)
31 décembre 2007	61
Résultat minoritaire de la période	38
Dividendes versés aux minoritaires	(22)
Différence de conversion	(45)
Variations de périmètre (2)	226
31 décembre 2008	258

- (1) La variation de périmètre des minoritaires s'explique principalement par le rachat des minoritaires au Brésil (cf. Note 2.D.3)
- (2) La principale variation de l'exercice correspond au passage des filiales Orbis de mise en équivalence à intégration globale, suite au rachat de 4,53% du capital au cours du second semestre 2008. La quote-part des minoritaires des filiales Orbis s'élève à € 179 millions au 31 décembre 2008.

Note 28. Obligations convertibles ou échangeables

L'ensemble des obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes Accor émises en 2002, 2003 et 2005 ont été entièrement remboursées ou échangées au cours des exercices 2005, 2006, 2007 et 2008. Il n'y a plus d'obligations au 31 décembre 2008.

Note 29. Analyse des dettes financières par devises et échéances

Note 29.A Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2008, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

En € millions	Déc. 2006	Taux effectif 2006 %	Déc. 2007	Taux effectif 2007 %	Déc. 2008	Taux effectif 2008 %
EUR	798	4,39	818	4,65	1 595	4,61
PLN	-	-	-	-	100	7,20
CNY	-	-	-	-	79	4,75
USD	381	5,24	11	5,40	50	2,01
AUD	101	7,69	55	7,30	43	5,54
Autres devises (1)	134	4,32	167	5,55	114	5,14
Dettes brutes	1 414	4,85	1 051	4,94	1 981	4,74
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	207	-	234	-	180	-
Engagements d'achat	62	-	75	-	65	-
Revalorisation passifs financiers	-	-	-	-	-	-
Dérivés passif	1	-	15	-	87	-
Autres dettes financières court terme et banques	135	-	42	-	62	-
Total dettes financières brutes	1 819	-	1 417	-	2 375	-

(1) dont en JPY l'équivalent de € 27 millions, en CHF l'équivalent de € 25 millions au 31 décembre 2008.

Au 31 décembre 2008, le montant des dérivés actifs affectés à la dette financière s'élève à € 5 millions.

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Dettes financières non courantes (long terme)	1 309	1 272	2 088
Dettes financières courantes (court terme)	510	145	287
Total dettes financières brutes	1 819	1 417	2 375

Note 29.B Echancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2008, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Année N + 1	510	145	287
Année N + 2	741	78	70
Année N + 3	216	85	168
Année N + 4	65	101	1 326
Année N + 5	89	798	346
Année N + 6	35	45	18
Au-delà	163	165	160
Total dettes financières brutes	1 819	1 417	2 375

Une présentation d'un échéancier sur le long terme a semblé être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la Note 29.E sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2008, Accor bénéficie de lignes de crédit confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de € 1 345 millions ayant des échéances variant entre janvier 2010 et août 2013.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2008 est de € 86 millions. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de € 307 millions de décembre 2008 à décembre 2012 et € 11 millions au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2007 était de € 92 millions. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de € 177 millions de décembre 2007 à décembre 2011 et € 21 millions au-delà.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux moyen de la dette au 31 décembre, après prise en compte des instruments de couverture, sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

Note 29.C Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2008, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

En € millions	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 726	4,68%	87%
PLN	100	7,20%	5%
CNY	79	4,75%	4%
AUD	4	8,27%	0%
USD	2	4,31%	0%
Autres devises	70	6,70%	4%
Dette brute totale	1 981	4,89%	100%

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute au 31 décembre 2008 se répartit de la manière suivante :

En € millions	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 595	4,61%	81%
PLN	100	7,20%	5%
CNY	79	4,75%	4%
AUD	43	5,54%	2%
USD	50	2,01%	2%
Autres devises	114	5,14%	6%
Dette brute totale	1 981	4,74%	100%

Note 29.D Répartition taux fixe / taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

En € millions	Dette Totale	
	Montant	Taux
Décembre 2006	1 414	4,85%
Décembre 2007	1 051	4,94%
Décembre 2008	1 981	4,74%

Au 31 décembre 2008, la dette brute totale est répartie à 20% à taux fixe au taux moyen de 5,31% et 80% à taux variable au taux moyen de 4,60%.

Au 31 décembre 2008, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (92%) et en CHF (6%), la dette à taux variable est principalement libellée en EUR (78%), en PLN (6%) et en CNY (5%).

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« rating trigger »).

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

Note 29.E Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2008, 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	Echéance 2009	31 décembre 2008 Valeur nominale	31 décembre 2008 Juste valeur
USD	48	48	-
AUD	39	39	(1)
JPY	27	27	1
Autres	17	17	-
Volume opérations de ventes à terme	131	131	-

Achats à terme et swaps de change En € millions	Echéance 2009	31 décembre 2008 Valeur nominale	31 décembre 2008 Juste valeur
GBP	357	357	49
USD	156	156	11
SEK	75	75	6
CHF	68	68	(3)
Autres	129	129	11
Volume opérations d'achats à terme	785	785	74

Total opérations de couverture de change	916	916	74
-------------------------------------------------	------------	------------	-----------

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. La plupart 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 2008, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de € 74 millions.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2008, 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	2009	2010	2011	au-delà	2008 Valeur notionnelle	2008 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps	31	-	-	236	267	8
Volume opérations de couverture de taux	31	-	-	236	267	8

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 2008, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de € 8 millions.

3. Valeur de marché des Instruments Financiers

Au 31 décembre 2008, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

En € millions	31 décembre 2008 Valeur au bilan	31 décembre 2008 Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS :	2 375	2 375
Dette bancaire	1 927	1 927
Endettement en Crédit Bail	180	180
Autres dettes	181	181
Dérivés de taux (<i>Cash Flow Hedge</i>) (1)	13	13
Dérivés de change (<i>Fair Value Hedge</i>) (1)	74	74
ACTIFS FINANCIERS COURANTS :	(1 303)	(1 303)
Titres de placement (2)	(1 054)	(1 054)
Disponibilités	(194)	(194)
Autres	(50)	(50)
Dérivés de taux (<i>Cash Flow Hedge</i>) (1)	(5)	(5)
DETTE NETTE	1 072	1 072

(1) Pour les 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).

(2) Le détail des titres de placement est le suivant :

En € millions		31 décembre 2008 Valeur au bilan	31, décembre 2008 Juste valeur
Obligations et titres de créances négociables (a)		(181)	(181)
Placements monétaires (b)		(858)	(858)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois (*) (c)		(12)	(12)
Autres		(3)	(3)
Total des titres de placement		(1 054)	(1 054)

(*) La juste valeur des Sicav et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1).

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

Note 29.F Gestion des risques financiers

Les objectifs, politiques et procédures de gestion des risques (risque de liquidité, risque de contrepartie, risque de change, risque de taux d'intérêt, et risque actions) ainsi qu'une analyse de sensibilité aux taux d'intérêt et aux taux de change sont détaillés dans le rapport de gestion.

Note 29.G Notation de la dette du Groupe

Au 31 décembre 2008, la notation de la dette d'Accor est la suivante :

Agence de notation	Dette à long terme	Dette à court terme	Dernière mise à jour de la note	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BBB	A-2	03-nov-08	Stable	03-nov-08
Fitch Ratings	BBB	F2	23-janv-09	Stable	23-janv-09

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

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Obligations convertibles échangeables long terme	635	-	-
Autres dettes long terme	490	1 056	1 927
Endettement de crédit-bail long terme	184	216	161
Dettes financières court terme	449	109	165
Banques	60	20	35
Dérivés Passif	1	15	87
Dettes financières	1 819	1 417	2 375
Prêts à court terme	(28)	(22)	(34)
Titres de placement (1)	(944)	(841)	(1 054)
Disponibilités	(314)	(297)	(194)
Dérivés Actif	(10)	(1)	(5)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(54)	(52)	(16)
Actifs financiers courants (2)	(1 350)	(1 213)	(1 303)
Dette nette	469	204	1 072

(1) Cf. Note 29.E

(2) Y compris € 804 millions liés à l'activité de titres de services prépayés. Pour mémoire, le montant au 31 décembre 2007 s'élevait à € 653 millions.

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Dette nette début de période	1 420	469	204
Variation des dettes long terme	(296)	(10)	896
Variation des dettes à court terme	(1 760)	(368)	37
Variation de trésorerie	1 063	104	(37)
Variation liée à des reclassements avec d'autres postes du bilan	42	9	(28)
Variation de la période	(951)	(265)	868
Dette nette fin de période	469	204	1 072

Réconciliation de la trésorerie présentée au bilan et aux tableaux de financement consolidés:

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Trésorerie au bilan	1 267	1 138	1 253
Banques créditrices	(60)	(20)	(35)
Dérivés passif	(1)	(15)	(87)
Trésorerie au Tableau de financement	1 206	1 103	1 131

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

Au 31 décembre 2008, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

En € millions	Catégorie au bilan	Valeur au bilan			Juste valeur		
		31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008
ACTIFS FINANCIERS DETENUS JUSQU'À ECHEANCE		104	151	181	104	151	181
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	104	151	181	104	151	181
PRÊTS ET CREANCES		2 459	2 519	2 368	2 459	2 519	2 368
Prêts à court terme	Prêt à court terme	28	22	34	28	22	34
Prêts à long terme	Prêt long terme	269	107	78	269	107	78
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cessions d'actifs à court terme	54	52	16	54	52	16
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	98	65	66	98	65	66
Créances clients	Clients	1 308	1 598	1 313	1 308	1 598	1 313
Placements monétaires	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	701	673	858	701	673	858
Autres		1	2	3	1	2	3
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE		284	132	94	284	132	94
Titres de participation	Actifs financiers non courants	146	117	82	146	117	82
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	137	10	12	137	10	12
Autres		1	5	-	1	5	-
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR		10	1	5	10	1	5
Dérivés de taux	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	2	1	5	2	1	5
Dérivés de change		8	-	-	8	-	-
DISPONIBILITES	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	314	297	194	314	297	194
ACTIFS FINANCIERS		3 171	3 100	2 842	3 171	3 100	2 842

En € millions	Catégorie au bilan	Valeur au bilan			Juste valeur		
		31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008
PASSIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR		1	15	87	1	15	87
Dérivés de change	Banques	1	15	74	1	15	74
Dérivés de taux	Banques	-	-	13	-	-	13
Autres obligations	Banques	-	-	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI		2 417	2 061	3 018	2 417	2 061	3 018
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions Accor	Obligations convertibles ou échangeables en actions	845	-	-	845	-	-
Dettes bancaires	Autres dettes à long terme	564	1 043	1 927	564	1 043	1 927
Endettement de crédit-bail	Endettement lié à des locations financement long terme + dettes financières à court terme	207	234	180	207	234	180
Autres dettes	Autres dettes à long terme + dettes financières à court terme	202	105	146	202	105	146
Fournisseurs	Fournisseurs	599	679	765	599	679	765
BANQUES	Banques	60	20	35	60	20	35
PASSIFS FINANCIERS		2 478	2 096	3 140	2 478	2 096	3 140

En ce qui concerne la trésorerie, les titres de créances clients, les créances sur cession d'actifs, les prêts, les dépôts et cautionnements, les actifs financiers détenus jusqu'à échéance ainsi que les autres dettes, les dettes fournisseurs et les endettements de crédits-baux, Accor considère que leur valeur au bilan est une bonne approximation de leur valeur de marché. Les méthodes de calcul de juste valeur des instruments dérivés, SICAV et FCP sont précisées dans la Note 29. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation sont quant à elles précisées dans la Note 1.N.1.

Note 32. Actifs et passifs destinés à être cédés

En € millions		Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Groupe d'actifs destinés à être cédés	(a)	287	-	-
Hôtels à céder à Foncière des Murs en France et en Belgique	(b)	22	21	-
Hôtels à céder à AXA REIM en France et en Suisse	(c)	-	218	-
Hôtels à céder à divers investisseurs (France)	(d)	12	2	3
Hôtels à céder aux Etats-Unis	(e)	40	8	26
Hôtels à céder à divers investisseurs au Royaume-Uni	(f)	86	19	-
Hôtels à céder en Allemagne		77	3	2
Autres		21	6	5
Total actifs non courants destinés à être cédés		258	277	36
Total Actifs destinés à être cédés		545	277	36
Total Passifs destinés à être cédés	(a)	229	-	-

- (a) Au 31 décembre 2006, dans le cadre de la revue de ses actifs, Accor avait décidé la cession de GO Voyages et de la restauration collective en Italie. Dans ce cadre, les actifs et passifs de la restauration collective en Italie et de GO Voyages avaient été reclassés en actifs et passifs destinés à être cédés.

En € millions	GO Voyages	Restauration collective Italie	Total 2006
Groupes destinés à être cédés			
Ecart d'acquisition	57	4	61
Immobilisations	3	18	21
Actifs circulant	85	120	205
Total groupe d'actifs destinés à être cédés	145	142	287
Passif à caractère non courant	4	26	30
Passif à caractère courant	115	76	191
Dettes financières court terme	1	7	8
Total passifs destinés à être cédés	120	109	229

- (b) Au cours de l'exercice 2006, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession à Foncière des Murs de 76 unités (64 unités en France et 12 unités en Belgique). Au cours de cette même année 2006, 70 unités ont été juridiquement cédées, les 6 autres, d'une valeur nette comptable de € 21 millions ayant été reclassées en actifs destinés à être cédés en 2007. La vente de ces actifs n'ayant pas abouti, ils ont été reclassés dans les immobilisations corporelles.
- (c) Au 31 décembre 2007, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe a signé un protocole pour la cession d'hôtels en France et en Suisse à un consortium immobilier regroupant la Caisse des Dépôts et Consignations et deux fonds d'investissements gérés par Axa Real Estate Investment Managers. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour leur valeur nette comptable (€ 218 millions) au 31 décembre 2007 en actifs destinés à être cédés et ont été cédés en 2008.
- (d) Au 31 décembre 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actif, le groupe s'est accordé sur la cession de 5 unités en France. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de € 3 millions.
- (e) Au cours de l'exercice 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession de 17 hôtels Motel 6 et 1 hôtel Studio 6. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour une valeur nette comptable de € 26 millions en actifs destinés à être cédés.
- (f) Au cours de l'exercice 2007, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession de 4 hôtels au Royaume-Uni. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour leur valeur nette comptable (€ 19 millions) au 31 décembre 2007 en actifs destinés à être cédés. 2 hôtels ont été cédés en 2008 et 2 hôtels ont été reclassés en immobilisations corporelles, la vente de ces actifs n'ayant pas abouti.

Note 33. Provisions

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008, est constituée des éléments suivants :

En € millions	31 déc. 2006	31 déc. 2007	Impact capitaux propres (*)	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre (*)	31 déc. 2008
- Provisions pour retraites	107	93	5	10	(8)	(1)	(1)	3	101
- Provisions pour primes de fidélité	17	25	-	4	(2)	(2)	(3)	8	30
- Provisions pour litiges et autres	1	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE NON COURANT	125	118	5	14	(10)	(3)	(4)	11	131

(*) Cf. Note 33.C

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008, est constituée des éléments suivants :

En € millions	31 déc. 2006	31 déc. 2007	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2008
- Provisions fiscales	47	31	-	9	(24)	(1)	(1)	3	17
- Provisions pour restructurations	39	56	-	40	(40)	(3)	(1)	(5)	47
- Provisions pour litiges et autres	156	161	-	31	(58)	(11)	(2)	6	127
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE COURANT	242	248	-	80	(122)	(15)	(4)	4	191

Au 31 décembre 2008, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour €31 millions ;
- des provisions à hauteur de € 28 millions relatives aux différents litiges prud'homaux.

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	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Résultat d'exploitation	8	(8)	3
Résultat financier	(1)	7	(3)
Provision sur patrimoine hôtelier	16	39	(21)
Provisions sur autres actifs et restructuration	(5)	5	(18)
Provision pour impôts	35	(18)	(17)
TOTAL	53	25	(56)

Provisions pour retraites

A. DESCRIPTION DES REGIMES

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 - defined contribution plans).

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 des salariés. S'ils ne sont pas entièrement pré-financés, ils donnent lieu à constitution de provisions.

L'engagement actualisé (DBO : Defined Benefit Obligation) 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, 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 :
 - o 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.
 - o Le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la Direction financière du Groupe et des Ressources Humaines une fois par an en novembre de chaque année.
 - o Le montant calculé reste en provision au bilan.
- les indemnités de cessation de service en Italie :
 - o 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.
 - o Le montant calculé reste en provision au bilan.
- les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent en France et dans les structures mondiales (54% de l'obligation), aux Pays-Bas (16% de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100% par des actifs, aucune provision n'est constatée au bilan) et en Italie (8% de l'obligation). Les droits à 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.

B. HYPOTHESES ACTUARIELLES

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

2008	France	Europe Hors France							Structures Mondiales	Autres
		Pays Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	Suisse	Pologne		
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	64-65 ans	60-65 ans	65 ans	55-65 ans
Evolution des salaires	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	2,5%-3,5%	2,0%	5,0%	3%-4%	2%-10%
Taux de charges salariales	46%	23%	13%	22%	36%	29%	17%	40%	46%	9%-45%
Taux d'actualisation	5,50%	5,50%	5,90%	5,50%	5,50%	5,50%	3,25%	6,00%	5,50%	4% - 8,68%
Taux de rendement attendu des actifs 2008	2,20%-4,5%	4%-5%	5,5%	4,3%	4,5%	N/A	N/A	N/A	4,5%	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2009	2,20%-4,5%	4%-5,5%	5,5%	4,0%	4,5%	N/A	4,25%	N/A	4,5%	N/A

2007	France	Europe Hors France							Structures Mondiales	Autres
		Pays Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	Suisse	Pologne		
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	N/A	N/A	65 ans	55-65 ans
Evolution des salaires	3,0%	3,0%	3,0%	2,3%	3,0%	2,0%	N/A	N/A	3%-4%	2%-10%
Taux de charges salariales	46%	23%	13%	22%	36%	29%	N/A	N/A	46%	9%-45%
Taux d'actualisation	5%-5,25%	5,0%	5,8%	5,0%	5,0%	5,0%	N/A	N/A	5,0%	4% - 8,68%
Taux de rendement attendu des actifs 2007	2,20%-4,5%	4%-5%	5,5%	4,3%	4,5%	N/A	N/A	N/A	4,5%	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2008	2,20%-4,5%	4%-5%	5,5%	4,3%	4,5%	N/A	N/A	N/A	4,5%	N/A

Les hypothèses de rendement long terme attendu sur les actifs et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définies à partir de recommandations d'experts indépendants. 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.

La loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2008 soumet les indemnités versées dans le cadre des mises à la retraite avant 65 ans à une contribution sociale supplémentaire de 25% en 2008 et de 50% à partir de 2009. Par ailleurs, elle supprime le régime fiscal et social favorable dont bénéficiaient les indemnités de départ à la retraite négociées avant 65 ans et versées avant 2010.

Cette nouvelle loi a conduit le Groupe à ajuster ses hypothèses relatives aux niveaux de cotisations sociales dues. Ses engagements ont augmenté de 11 millions d'euros au 31 décembre 2007. Cette augmentation, assimilée à un écart actuariel, a été intégralement comptabilisée en capitaux propres.

La loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2009 vise à supprimer les indemnités de mises en départ à la retraite. Les départs sont désormais uniquement à l'initiative de l'employé. De ce fait, l'effet de la loi de financement de la Sécurité Sociale 2008 comptabilisé en 2007 a été annulé en 2008.

La loi de financement 2007 votée en Italie en décembre 2006 généralise l'externalisation du TFR. Les décrets d'application sont parus le 30 janvier 2007.

La nouvelle loi s'applique aux entreprises de plus de 50 personnes, et donne à chaque salarié le choix entre deux options pour les cotisations TFR versées à partir de 2007 : cotiser auprès d'un fonds de pension extérieur ou laisser la gestion de son TFR à l'entreprise, auquel cas les cotisations sont en fait versées à l'INPS (Sécurité sociale).

Dans les deux options, la position de place est de considérer que cette externalisation délivre l'employeur de toute obligation pour les droits générés à partir de 2007. L'évènement a été traité en réduction de régime et a généré un gain en résultat de € 5 millions en 2007.

C. SYNTHÈSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI AU 31 DÉCEMBRE 2008

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

2008

En € millions	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	116	-	116
Juste valeur des actifs des régimes	(79)	-	(79)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	37	-	37
Valeur actualisée des obligations non financées	-	94	94
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
Valeur nette au bilan	37	94	131

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

2007

En € millions	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	103	-	103
Juste valeur des actifs des régimes	(79)	-	(79)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	24	-	24
Valeur actualisée des obligations non financées	-	94	94
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
Valeur nette au bilan	24	94	118

(*) 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 par zone géographique

En € millions	Régimes de retraite											Autres avantages			
	2008											2008	2007	2006	
	France	Europe hors France							Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2008	Total 2007	Total 2006
	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie								
Dette actuarielle à l'ouverture	32	31	7	8	9	0	-	16	58	10	171	25	196	193	235
Reclassement autres avantages long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
Coût des services rendus dans l'année	2	0	0	0	0	0	-	0	2	1	6	4	10	10	15
Effet de l'actualisation	1	2	0	0	0	0	-	1	3	0	8	1	9	6	9
Cotisations employés	0	0	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	0	1	1
Coûts des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0
Réduction/Liquidation de régime	(0)	-	-	-	-	-	-	-	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(14)	(2)
Acquisition/(Cession)	(0)	-	-	-	-	4	-	-	-	(1)	3	8	11	8	(43)
Prestations versées	(2)	(2)	(0)	(0)	(1)	(0)	-	(2)	(2)	(2)	(12)	(2)	(14)	(13)	(19)
(Gains)/Pertes actuarielles	0	(2)	1	(0)	(0)	(0)	7	(0)	2	0	6	(3)	3	5	5
Effet de change	0	-	(2)	-	-	(1)	0	-	-	(0)	(2)	(3)	(4)	(0)	0
Reclassement en Actifs / Passifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(27)
Autres	(0)	-	-	-	(0)	(0)	-	-	0	(1)	(1)	1	(1)	1	(1)
Dette actuarielle à la clôture	34	28	6	8	9	3	7	14	63	7	180	30	210	195	192

En € millions	Europe hors France											Autres avantages	Total 2008	Total 2007	Total 2006
	France	Pays Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	Structures Mondiales	Autres	Total				
Juste valeur des actifs à l'ouverture	3	31	6	2	6	-	-	-	30	0	79	-	79	69	83
Rendement réel des fonds	0	(1)	(1)	(0)	0	-	5	-	2	0	5	-	-	3	2
Cotisations employeurs	0	0	1	0	1	-	-	-	0	0	2	-	2	12	14
Cotisations employés	0	0	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	0	1	1
Prestations versées	(0)	(2)	(0)	(0)	(1)	-	-	-	(2)	-	(6)	-	(6)	(5)	(6)
Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de change	0	-	(1)	-	-	-	0	-	-	(0)	(1)	-	(1)	(1)	0
Acquisition/(cession)	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)	-	(0)	0	(27)
Autres	(0)	-	0	-	-	-	-	-	-	(0)	(0)	-	(0)	-	2
Juste valeur des actifs à la clôture	3	28	4	2	7	-	5	-	30	0	79	-	79	79	69

En € millions	Europe hors France											Autres avantages	Total 2008	Total 2007	Total 2006
	France	Pays Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	Structures Mondiales	Autres	Total				
Situation Financière à l'ouverture	30	0	0	7	3	0	-	16	28	9	93	25	118	124	170
Reclassement en Actifs / Passifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(27)
Situation Financière à la clôture	32	0	2	6	2	3	2	14	32	7	101	30	131	118	124

En € millions	Europe hors France											Autres avantages	Total 2008	Total 2007	Total 2006
	France	Pays Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	Structures Mondiales	Autres	Total				
Coût des services rendus dans l'année	2	0	0	0	0	0	-	0	2	1	6	4	10	10	15
Effet de l'actualisation	1	2	0	0	0	0	-	1	3	0	8	1	9	6	9
Rendement attendu des actifs du régime	(0)	(2)	(0)	(0)	(0)	-	-	-	(1)	(0)	(4)	-	(4)	(2)	(3)
Amortissement du coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)	(0)	0	(0)	(14)	(2)
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	(2)
Amortissement des écarts actuariels	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)	-	(1)
Charge de l'exercice	3	0	0	1	1	0	-	1	3	1	10	2	12	1	16
Amortissement des écarts actuariels	0	0	2	(0)	(0)	(0)	2	(0)	2	0	5	-	5	4	7

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1^{er} janvier 2007 et le 31 décembre 2008

En € millions	Montant
Provision au 31/12/2006	124
Charge de l'exercice	1
Versements	(20)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	5
Variation de périmètre (1)	8
Provision au 31/12/2007	118
Charge de l'exercice	12
Versements	(11)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	5
Variation de périmètre (2)	11
Change	(4)
Provision au 31/12/2008	131

- (1) € 7 millions liés à l'entrée des entités Newgen et € 1 million lié à l'acquisition du Novotel Paris Tour Eiffel et de Kadéos.
(2) € 13 millions liés à l'intégration d'Orbis, € (1) million lié à la cession de la restauration collective au Brésil et € (1) million lié à la cession d'Abidjan Catering.

Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Dette actuarielle			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	6	4	6
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	-	2	-
Juste valeur des actifs			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	1	(1)	(1)

Composition des actifs de régime

Composition des actifs	France	Pays Bas	Royaume- Uni	Allemagne	Belgique	Suisse	Structures Mondiales
Actions	15% - 25%	10%	55%	15% - 25%	15% - 25%	26%	15% - 25%
Obligations	75% - 80%	90%	26%	75% - 80%	75% - 80%	44%	75% - 80%
Autres	0% - 5%	0%	19%	0% - 5%	0% - 5%	30%	0% - 5%

A ce jour, la meilleure estimation du Groupe des cotisations à payer sur 2008 est de € 3 millions.

Etude de sensibilité

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 diminuerait la dette du Groupe de € 6,6 millions. A l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de € 6,6 millions. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

Note 34. Réconciliation de marge brute d'autofinancement

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Résultat net consolidé, part du Groupe	501	883	575
Part des minoritaires	33	29	38
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	437	394	451
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	(7)	(21)	(12)
Impôts différés	(8)	(19)	19
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	207	197	69
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	1 163	1 463	1 140
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(251)	(480)	(150)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	112	129	121
MBA AVANT ELEMENTS NON RECURRENTS	1 024	1 112	1 111

Note 35. Variation de BFR, titres de services prépayés à rembourser et fonds réservés

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008	Variation
Stocks	64	74	103	29
Clients	1 308	1 598	1 313	(285)
Autres tiers actifs	727	715	824	109
Fonds réservés titres de services prépayés	373	392	441	49
BFR Actif	2 472	2 779	2 681	(98)
Fournisseurs	599	679	765	86
Autres tiers passif	1 422	1 557	1 602	45
Titres de services prépayés à rembourser	2 289	2 894	2 587	(307)
BFR Passif	4 310	5 130	4 954	(176)
BFR net	1 838	2 351	2 273	(78)

BFR net au 31 décembre 2006	1 838
------------------------------------	--------------

BFR net au 31 décembre 2007	2 351
------------------------------------	--------------

Variation du besoin en fonds de roulement (1)	25
Eléments de BFR inclus dans les investissements de développement	(1)
Eléments de BFR inclus dans les cessions	(11)
Différence de conversion	(96)
Reclassements avec les autres postes du bilan	5
Variation nette de BFR	(78)

BFR net au 31 décembre 2008	2 273
------------------------------------	--------------

(1) Cf. tableau de financement

Note 36. Investissements sur actifs existants

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

Ce poste se décompose comme suit :

En € millions	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
HÔTELLERIE			
- Haut et Milieu de gamme	182	213	220
- Economique	78	89	139
- Economique Etats-Unis	133	93	70
SERVICES PREPAYES	17	18	24
AUTRES ACTIVITES			
Casinos	15	13	15
Restauration	12	11	6
Services à bord des trains	4	3	3
Holding et autres	13	26	11
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	454	466	488

Note 37. Investissements de développement

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

Détail des investissements de développement hors actifs destinés à être cédés

En € millions		France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (*)	2008	2007	2006
HÔTELLERIE		278	337	269	27	102	1	1 014	821	342
Haut et Milieu de gamme	(1)	254	227	7	13	43	1	545	527	240
Économique	(2)	24	110	-	14	59	-	207	175	96
Économique États-Unis	(3)	-	-	262	-	-	-	262	119	6
SERVICES PREPAYES		1	5	-	2	7	4	19	335	248
AUTRES ACTIVITES		24	27	-	-	-	2	53	42	81
Casinos		20	-	-	-	-	-	20	27	25
Restauration		2	-	-	-	-	-	2	13	40
Services à bord des trains		-	4	-	-	-	-	4	1	-
Holdings et Autres	(4)	2	23	-	-	-	2	27	1	16
Total 2008		303	369	269	29	109	7	1 086		
Total 2007		356	541	121	37	141	2		1 198	
Total 2006		110	118	36	224	176	7			671

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

- (1) Dont levées d'option d'achat sur 8 hôtels en France (€ 223 millions) et dont € 130 millions de rachat de parts complémentaires dans Orbis sur le 2^{ème} semestre 2008.
- (2) Dont des investissements de développement pour l'ouverture de 50 hôtels Ibis en Chine (€ 49 millions), dont € 30 millions de rachat de parts complémentaires dans Orbis sur le 2^{ème} semestre 2008, dont € 18 millions d'investissements de développement pour l'ouverture de 9 Ibis au Royaume-Uni et dont € 18 millions d'investissements de développement pour l'ouverture de 20 Ibis en Espagne et au Portugal.
- (3) Investissements liés à l'exercice d'options d'achat sur 84 hôtels Motel 6 (€ 235 millions).
- (4) Dont € 23 millions de rachat de parts complémentaires dans Orbis sur le 2^{ème} semestre 2008.

Détail des investissements de développement relatifs aux actifs destinés à être cédés

Ce poste comprend notamment € 4 millions d'investissements de développement chez Orbis (€ 2 millions chez Orbis Travel et € 2 millions chez Orbis Transport).

Note 38. Analyses sectorielles du compte de résultat

En application de la norme IAS 14 « Information sectorielle », le premier niveau d'information sectorielle est organisé par secteur d'activité, le second niveau par secteur géographique. En effet, la structure de gestion et les activités opérationnelles du Groupe sont organisées et gérées séparément suivant la nature des produits et des services rendus, chaque secteur représentant un domaine d'activité stratégique qui propose différents produits et sert différents marchés.

Le Groupe a identifié six secteurs d'activité :

- Le secteur hôtelier qui, grâce à ses enseignes présentes sur tous les segments du marché et ses 3 982 établissements répartis dans près de 100 pays, se constitue de trois sous segments qui sont :
 - o Les Hôtels Haut et Milieu de Gamme qui regroupent les marques Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure et Suitehotel,
 - o Les hôtels économiques constitués des marques Formule 1, Etap Hotel, All Seasons et Ibis,
 - o Les hôtels économiques US qui regroupent les marques Motel 6 et Studio 6.
- Le secteur des services prépayés qui permet à Accor de jouer un rôle majeur au plan mondial dans l'émission de titres de services prépayés.
- Le secteur de la restauration qui permet à Accor d'intervenir dans l'ensemble des métiers de la gastronomie notamment au travers de sa filiale Lenôtre.
- Le secteur des casinos, constitué notamment du Groupe Lucien Barrière, spécialisé dans la gestion des casinos.
- Le secteur des services à bord des trains spécialisé dans la vente de prestations de restauration et d'hôtellerie à bord des trains.
- Les autres activités du Groupe incluent notamment les directions corporate du Groupe.

Les segments géographiques du Groupe sont déterminés selon la localisation des actifs et des opérations du Groupe.

Note 38.A Eléments du compte de résultat par métier

Les produits sectoriels par métier sont présentés en Note 3. Analyse du Chiffre d'Affaires Opérationnel par métier et par zone géographique.

Le résultat sectoriel par métier est présenté en Note 5. Résultat Brut d'Exploitation par métier et zone géographique, en Note 7. Excédent brut d'exploitation par métier et zone géographique et en Note 9. Résultat d'Exploitation par métier et zone géographique.

Les loyers par métiers sont présentés en Note 6. Loyers Opérationnels.

La quote-part globale de l'entreprise dans le résultat net des coentreprises dont l'essentiel des activités se situe dans un seul secteur est présentée Note 45. Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint.

Note 38.B Eléments du compte de résultat par zone géographique

Compte tenu de l'organisation du Groupe et des différentes évolutions des marchés, il a été retenu les segments géographiques suivants :

- France
- Europe hors France
- Amérique du Nord
- Amérique Latine et Caraïbes
- Autres pays (Afrique, Asie / Pacifique et Moyen Orient)
- Structures mondiales (les informations qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentées sous la rubrique « Structures mondiales »).

Les produits sectoriels par zone géographique sont présentés en Note 3. Analyse du Chiffre d'Affaires Opérationnel par métier et par zone géographique.

Le résultat sectoriel par zone géographique est présenté en Note 5. Résultat Brut d'Exploitation par métier et zone géographique, en Note 7. Excédent brut d'exploitation par métier et zone géographique et en Note 9. Résultat d'Exploitation par métier et zone géographique.

La quote-part globale de l'entreprise dans le résultat net des coentreprises dont l'essentiel des activités se situe dans un seul secteur est présentée Note 45. Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint.

Note 39. Analyses sectorielles du bilan

Note 39.A - Eléments du bilan par métier

Au 31 décembre 2008 En € millions	Hôtellerie	Services Prépayés	Autres métiers	Eliminations	Total consolidé
Ecarts d'acquisition	1 085	645	202	-	1 932
Immobilisations incorporelles	360	110	42	-	512
Immobilisations corporelles	4 003	30	291	-	4 324
Total immobilisations financières	425	162	374	(558)	403
Actif d'impôt différé	176	15	31	-	222
TOTAL ACTIF NON COURANT	6 049	962	940	(558)	7 393
TOTAL ACTIF COURANT	5 322	3 135	1 856	(6 329)	3 984
Actifs destinés à être cédés	30	-	6	-	36
TOTAL ACTIF	11 401	4 097	2 802	(6 887)	11 413
CAPITAUX PROPRES & INTERETS MINORITAIRES	5 546	652	(2 635)	-	3 563
TOTAL PASSIF NON COURANT	584	135	1 699	-	2 418
TOTAL PASSIF COURANT	5 271	3 310	3 738	(6 887)	5 432
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	11 401	4 097	2 802	(6 887)	11 413

Au 31 décembre 2008 En € millions	Haut et Milieu de Gamme	Economique	Economique Etats-Unis	Total Hôtels
Ecarts d'acquisition	781	92	212	1 085
Immobilisations incorporelles	148	52	160	360
Immobilisations corporelles	2 076	1 101	826	4 003
Total immobilisations financières	382	20	23	425
Actif d'impôt différé	75	16	85	176
TOTAL ACTIF NON COURANT	3 462	1 281	1 306	6 049
TOTAL ACTIF COURANT	3 957	1 233	132	5 322
Actifs destinés à être cédés	-	4	26	30
TOTAL ACTIF	7 419	2 518	1 464	11 401
CAPITAUX PROPRES & INTERETS MINORITAIRES	3 582	731	1 233	5 546
TOTAL PASSIF NON COURANT	433	140	11	584
TOTAL PASSIF COURANT	3 404	1 647	220	5 271
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	7 419	2 518	1 464	11 401

Au 31 décembre 2008 En € millions	Casinos	Restauration	Services à bord des trains	Holdings & Autres	Total Autres Métiers
Ecarts d'acquisition	162	25	8	7	202
Immobilisations incorporelles	9	1	1	31	42
Immobilisations corporelles	155	28	18	90	291
Total immobilisations financières	1	3	-	370	374
Actif d'impôt différé	-	5	-	26	31
TOTAL ACTIF NON COURANT	327	62	27	524	940
TOTAL ACTIF COURANT	61	60	173	1 562	1 856
Actifs destinés à être cédés	-	3	2	1	6
TOTAL ACTIF	388	125	202	2 087	2 802
CAPITAUX PROPRES & INTERETS MINORITAIRES	193	48	101	(2 977)	(2 635)
TOTAL PASSIF NON COURANT	110	3	15	1 571	1 699
TOTAL PASSIF COURANT	85	74	86	3 493	3 738
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	388	125	202	2 087	2 802

Note 39.B - Eléments du bilan par zone géographique

Au 31 décembre 2008 En € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays et structures mondiales	Eliminations	Total consolidé
Ecarts d'acquisition	623	605	246	171	287	-	1 932
Immobilisations incorporelles	75	161	164	13	99	-	512
Immobilisations corporelles	1 460	1 393	904	139	428	-	4 324
Total immobilisations financières	485	262	167	4	544	(1 059)	403
Actif d'impôt différé	24	52	95	24	27	-	222
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 667	2 473	1 576	351	1 385	(1 059)	7 393
TOTAL ACTIF COURANT	2 267	2 108	112	1 053	1 393	(2 949)	3 984
Actifs destinés à être cédés	6	3	26	-	1	-	36
TOTAL ACTIF	4 940	4 584	1 714	1 404	2 779	(4 008)	11 413
CAPITAUX PROPRES & INTERETS MINORITAIRES	2 594	1 642	1 453	503	(2 629)	-	3 563
TOTAL PASSIF NON COURANT	306	320	13	34	1 745	-	2 418
TOTAL PASSIF COURANT	2 040	2 622	248	867	3 663	(4 008)	5 432
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	4 940	4 584	1 714	1 404	2 779	(4 008)	11 413

Note 40. 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 2007 s'est élevé à € 590 000.

Note 41. Litiges

Contrôles fiscaux CIWLT

La succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,65% de Accor SA, a fait l'objet d'une procédure de contrôle fiscal. Au terme de ces vérifications, l'administration fiscale française a considéré que la société CIWLT dispose de son siège de direction en France et non en Belgique.

A ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France, le résultat de la société CIWLT. A fin 2003, les redressements, consécutifs à cette position, et d'un montant cumulé de € 217 millions y compris intérêts de retard, sont intégralement contestés par la CIWLT, cette dernière ayant reçu une attestation de l'administration fiscale belge confirmant que le siège effectif de la direction de la société CIWLT se trouve en Belgique. L'administration fiscale française a mis en recouvrement la totalité des redressements relatifs aux exercices 1998 à 2003 soit 217 millions d'euros pour lesquels le sursis de paiement a été sollicité. La société a présenté une garantie bancaire à hauteur de 217 millions d'euros correspondant aux redressements des exercices 1998 à 2003.

Le Tribunal administratif de Cergy Pontoise, qui a été saisi de ce contentieux pour l'ensemble des exercices, a rendu le 12 décembre 2008, un jugement défavorable à la société CIWLT pour les exercices 1998 à 2002. L'exercice 2003 n'a pas fait l'objet d'une décision à ce jour.

La société CIWLT a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles.

L'absence d'effet suspensif de l'appel met fin au sursis de paiement sur les exercices 1998 à 2002 et rend exigible le montant des droits ainsi que les intérêts moratoires, soit au total 242,5 millions d'euros.

Le paiement de cette somme au Trésor interviendra à la fin du mois de février 2009.

Le jugement de la société après avoir pris avis auprès de ses conseillers juridiques et fiscaux est qu'elle dispose d'arguments sérieux lui permettant de trouver une issue favorable à ses intérêts, considérant que la société CIWLT relève de la fiscalité belge.

Contentieux précompte

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

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

Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'Etat français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001.

Au cours du premier semestre 2007, Accor a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36,4 millions d'intérêts de retard dus par l'Etat.

L'Etat a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige. La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'Etat ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan 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 au 31 décembre 2008.

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.

Autres litiges

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges ou contentieux dont la société estime qu'ils n'entraîneront aucun coût significatif ou n'auront aucune incidence sensible sur sa situation financière, son activité et/ou son résultat.

Note 42. Engagements hors-bilan au 31 décembre 2008

Note 42.1 Engagements donnés hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2008 est le suivant :

En € millions	< 1an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2008	31 déc. 2007	31 déc. 2006
Engagements diminuant la liquidité des actifs						
(1)	-	-	17	17	5	11
. Groupe Lucien Barrière SAS (2)	140	-	-	140	140	140
. Novotel Paris Tour Eiffel	-	-	-	-	-	18
. Dorint	-	-	-	-	-	105
. Autres engagements d'achat	5	66	-	71	49	50
Engagements d'Achat	145	66	-	211	189	313
. Engagements d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Chine) (3)	31	14	-	45	35	-
. Engagements de travaux Axa Reim (France) (4)	16	4	-	20	-	-
. Engagements de travaux Axa Reim (Suisse) (4)	4	3	-	7	-	-
. Engagements de travaux Moor Park (Allemagne et Pays-Bas) (5)	16	1	-	17	25	-
. Projets de promotion immobilière en Espagne (6)	14	-	-	14	14	12
. Engagements de travaux Land Securities (Royaume-Uni) (7)	3	5	-	8	17	-
. Engagements d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Algérie) (8)	1	4	-	5	8	-
. Engagements de travaux Novotel Paris Tour Eiffel (9)	-	5	-	5	13	-
. Engagements de travaux 1ère transaction Foncière des Murs (France) (10)	2	-	-	2	11	33
. Engagements de travaux 2ème transaction Foncière des Murs (France) (10)	2	-	-	2	12	24
. Autres engagements de travaux (11)	27	21	61	109	117	107
Engagements de travaux	116	57	61	234	252	176
Autres garanties données augmentant la dette	1	5	-	6	14	44
Engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes	316	47	39	402	374	412
Passifs éventuels	-	2	-	2	-	-
Total 2008	578	177	117	872		
Total 2007	128	580	126		834	
Total 2006	170	391	395			956

(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.

(2) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Desseigne Barrière et Accor, Colony Capital dispose d'une option de vente de sa participation de 15% dans le Groupe Lucien Barrière SAS. Parallèlement, Accor dispose d'une option d'achat de cette même participation.

Colony Capital pourra notifier dans les 30 jours suivant la date de clôture de chacun des exercices de la société Groupe Lucien Barrière SAS clos les 31 octobre 2008 et 2009 son intention de céder ses titres, objet de la promesse.

Le prix de la participation de 15% dans Groupe Lucien Barrière SAS sera déterminé par des experts indépendants sur la base d'une valorisation de marché. Cette option figure dans les engagements hors bilan au 31 décembre 2008 pour un montant de € 140 millions, correspondant à la valorisation lors de la transaction.

(3) Dans le cadre du développement en Chine, Accor a garanti aux promoteurs immobiliers l'achèvement des projets de construction de 37 Ibis et 4 Novotel. L'engagement porte à fin décembre 2008 sur un montant de € 45 millions.

(4) Dans le cadre de la transaction de cession des murs avec Axa REIM, Accor s'est engagé à réaliser un programme de travaux de € 27 millions en France et en Suisse. La transaction porte sur 45 hôtels en France et 10 hôtels en Suisse.

(5) Dans le cadre de la transaction avec Moor Park, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation en Allemagne et aux Pays Bas pour un montant total de € 29 millions. Au 31 décembre 2008, l'engagement s'élève à € 17 millions.

(6) Dans le cadre des projets de promotion immobilière en Espagne, Accor a garanti aux promoteurs l'achèvement des projets de construction de 2 Ibis. Au 31 décembre 2008, l'engagement s'élève à € 14 millions.

(7) Dans le cadre de la transaction avec Land Securities, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de € 17 millions (£ 16 millions). Au 31 décembre 2008, l'engagement s'élève à € 8 millions.

(8) Dans le cadre du développement du Groupe en Algérie, Accor s'est engagé auprès d'entrepreneurs à financer 4 projets de construction (Tlemcen, Oran, Bab Ezzouar et Constantine) pour un total de € 15 millions. Au 31 décembre 2008, l'engagement de travaux s'élève à € 5 millions.

(9) Dans le cadre de la transaction de cession de la participation de 40 % dans le Novotel Paris Tour Eiffel (H3546) avec reprise de l'hôtel en location, Accor s'est engagé à effectuer pour € 10 millions de travaux. Ces travaux sont à réaliser au plus tard à fin 2012. Au 31 décembre 2008, l'engagement s'élève à € 5 millions.

(10) Dans le cadre des transactions avec Foncière des Murs, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de € 98 millions. Au 31 décembre 2008, le Groupe a réalisé € 94 millions de travaux.

(11) Les autres engagements de travaux incluent notamment les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de € 30 millions et des dépenses relatives au Groupe Lucien Barrière pour € 63 millions.

(12) Au 31 décembre 2008, l'engagement de la société CIWLT s'élève à € 260 millions incluant les pénalités de retard et le montant des droits et intérêts moratoires. Le paiement des redressements au titre de la période 1998-2002 à hauteur de € 243 millions interviendra le 27/02/2009 (cf. Note 41).

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 42.2 Engagements reçus hors bilan

L'échéancier des engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2008 est le suivant :

En € millions	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2008	31 déc. 2007	31 déc. 2006
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels / incorporels reçus	-	5	-	5	-	-
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus (1)	-	140	11	151	140	141
Commandes clients pluriannuelles	-	-	-	-	-	-
Engagements d'achat reçus	-	145	11	156	140	141
Engagements sur garanties actifs/passifs	-	1	-	1	1	2
Clause de retour à meilleure fortune	-	-	-	-	-	-
Autres garanties financières sur dettes	4	-	-	4	-	-
Autres garanties opérationnelles (2) + (3) + (4) + (5) + (6)	77	27	10	114	138	85
Autres engagements et garanties reçus	81	28	10	119	139	87
Total 2008	81	173	21	275		
Total 2007	55	223	1		279	
Total 2006	20	207	1			228

- (1) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Desseigne Barrière et Accor, Colony Capital dispose d'une option de vente de sa participation de 15% dans le Groupe Lucien Barrière SAS. Parallèlement, Accor dispose d'une option d'achat de cette même participation (cf. Note 42.1).
- (2) Dans le cadre de la première transaction avec Accor, Foncière des Murs s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de € 112 millions. A fin décembre, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à € 6 millions. Dans le cadre de la seconde transaction, Foncière des Murs s'est engagé à en financer € 39 millions. A fin décembre, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à € 4 millions.
- (3) Dans le cadre de la transaction de cession avec maintien d'un contrat de location variable au Royaume-Uni, Land Securities s'est engagé à réaliser un programme de travaux de € 36 millions (£ 35 millions). A fin décembre, les travaux restant à réaliser s'élèvent à € 20 millions.
- (4) Dans le cadre de la transaction de cession avec maintien d'un contrat de location variable aux Pays-Bas et en Allemagne, Moor Park s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de € 59 millions. A fin décembre, les travaux restant à réaliser par Moor Park s'élèvent à € 27 millions.
- (5) Dans le cadre de la transaction de cession de la participation de 40% dans le Novotel Paris Tour Eiffel avec reprise de l'hôtel en location, la société propriétaire s'est engagée à financer € 5 millions de travaux avant fin 2011. Au 31 décembre 2008, les travaux restant à réaliser s'élèvent à € 4 millions.
- (6) Dans le cadre de la transaction de cession des murs, Axa REIM s'est engagé à réaliser un programme de travaux de € 50 millions sur trois ans. Au 31 décembre 2008, les travaux restant à réaliser s'élèvent à € 43 millions.

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

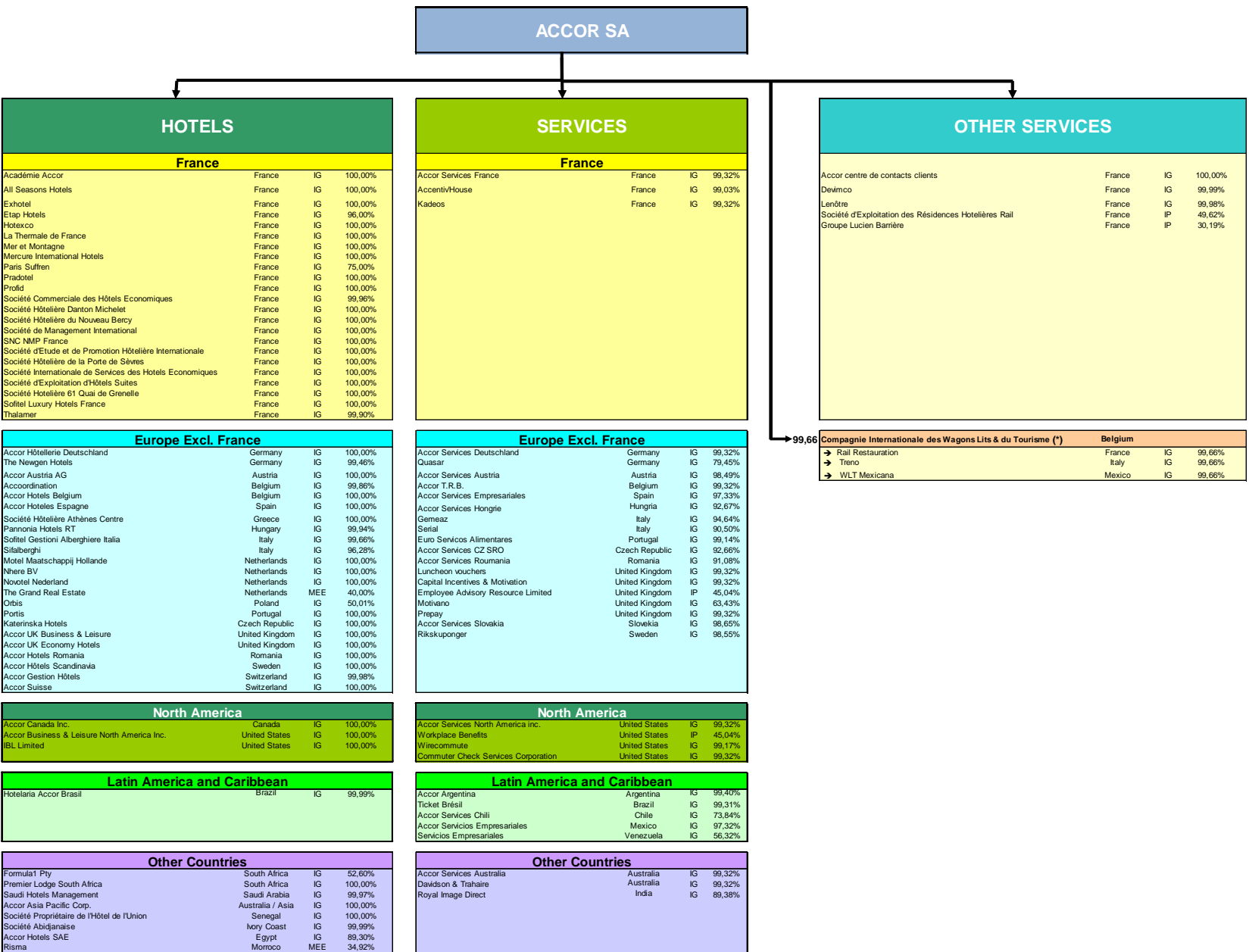
Note 43. Résultat net des sociétés intégrées

En € millions	2006 (*)	2007	2008
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENENTS	727	907	875
Annulation des Quotes-parts dans le Résultat Net des Sociétés Mises En Equivalence	(11)	(28)	(20)
RESULTAT DES SOCIETES INTEGREES AVANT IMPOT	716	879	855
Charges de restructuration	(69)	(58)	(56)
Dépréciation d'actifs	(94)	(99)	(57)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	109	208	111
Résultat de la gestion des autres actifs	15	188	12
Impôts	(258)	(234)	(272)
RESULTAT NET DES SOCIETES INTEGREES	419	884	593

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les montants ont été retraités de Carlson Wagonlit Travel (CWT) (cf. Note 17).

Note 44. Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2008

Les principales filiales et participations consolidées représentent 90% du chiffre d'affaires, 92% du résultat brut d'exploitation et 88% du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentées individuellement représentent moins de 0,8% de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).



(*) All entities are held directly by Accor SA, except for Compagnie des Wagon-Lits

Note 45. Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint

En € millions	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations	Résultat Net*
Groupe Lucien Barrière	50	164	80	134	330	(322)	8
Australie (Allegiance Marketing et Reef Casinos Conso)	15	26	25	16	45	(38)	7

* Information présentée selon les dispositions de la norme IAS 14 (Information sectorielle)

Les informations présentées ci-dessus sont en quote-part de détention du Groupe.

Note 46. Evénements post clôture

SQUEEZE-OUT DE NEWGEN HOTELS AG

Le 7 janvier 2009, Accor a finalisé la procédure de squeeze-out de la société NewGen Hotels AG initiée au cours de l'exercice 2008. Cette société était détenue au 31 décembre 2008 à 99,46% par Accor.

Le squeeze-out de NewGen Hotels AG a consisté, pour Accor SA, à racheter les derniers 0,54% détenus par les minoritaires afin de détenir la société à 100%.

Dans le cadre de cette procédure, Accor a été amené à réaliser en 2008 une valorisation de la société afin de déterminer le montant de la compensation à verser aux minoritaires rachetés qui s'est élevé à € 39 par action.

EMISSION OBLIGATAIRE

Le 28 janvier 2009, Accor a procédé au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de € 600 millions, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 4 février 2014), assorti d'un coupon de 7,50%.

Accor a pu réaliser cette émission dans de bonnes conditions compte tenu de son faible niveau d'endettement et de son rating long-terme BBB avec perspective stable. L'opération a été placée auprès de plus de 200 investisseurs institutionnels européens.

Cette opération permet une diversification des sources de financement du Groupe et un allongement de la durée moyenne de sa dette.

CONCLUSION D'UNE ALLIANCE STRATEGIQUE ENTRE ACCOR SERVICES ET MASTERCARD

Le 9 février 2009, Accor Services et MasterCard ont conclu une alliance stratégique donnant naissance à PrePay Solutions. Cette joint venture est détenue à hauteur de 67% par Accor Services, actionnaire majoritaire, et à 33% par MasterCard Europe. PrePay Solutions a été créée à partir de PrePay Technologies Limited, acquise en 2007 par Accor Services, et leader des cartes prépayées au Royaume-Uni.

Cette nouvelle société s'appuie sur l'expertise complémentaire des deux partenaires dans les services prépayés et le paiement électronique. PrePay Solutions commercialisera des solutions de cartes prépayées qui permettront aux entreprises et collectivités, et aux institutions financières de réduire leurs coûts et d'améliorer leur efficacité.

COMPAGNIE DES WAGONS-LITS

Dans le cadre du litige opposant la succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme (CIWLT) et l'Etat français, et suite au jugement défavorable rendu par le Tribunal administratif de Cergy Pontoise le 12 décembre dernier, la succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme CIWLT sera amenée à verser le montant des droits ainsi que les intérêts moratoires au Trésor le 27 février 2009 (cf. Note 41).

PUT GROUPE LUCIEN BARRIERE

Le processus de valorisation de l'option de vente que détient Colony Capital sur les titres Groupe Lucien Barrière a été déclenché. A l'issue de ce processus de valorisation, Colony décidera ou non de vendre ses actions à Accor. En cas d'exercice de l'option de vente, Accor détiendra 49% du Groupe Lucien Barrière.

Note 47. Parties liées

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale, en intégration proportionnelle ou en mise en équivalence ;
- l'ensemble des membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration ainsi que leur famille proche ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif ou un membre du Conseil d'Administration détient un droit de vote significatif.

✓ **Sociétés consolidées en intégration globale, intégration proportionnelle ou en mise en équivalence**

Les relations entre la société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont quant à elles présentées en Note 44. 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 sur l'exercice 2008.

✓ **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 48.

✓ **Sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif ou du Conseil d'Administration de Accor y détient un droit de vote significatif**

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif ou du Conseil d'Administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché.

Les transactions avec les parties liées résumées ci-dessous concernent les principales opérations avec les sociétés dans lesquelles une personne physique ou morale détenant un droit de vote significatif est membre du Conseil d'Administration d'Accor. Seules les transactions significatives sont présentées.

Transactions avec les parties liées

En € Millions	Nature de la transaction	Montant des transactions			Créances sur les entreprises liées			Dettes envers les entreprises liées			Provisions sur créances			Engagements hors bilan		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Colony Capital	Prêt long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Option de vente des actions GLB à Accor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	140	140	140
	Emissions obligations	-	-	-	-	-	-	1 000	500	-	-	-	-	-	-	-

Note 48. Rémunérations des personnes clés du management

En € millions	31 Décembre 2006		31 Décembre 2007		31 Décembre 2008	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	13	5	13	6	12	6
Avantages postérieurs à l'emploi	-	3	2	5	2	6
Autres avantages à long terme	-	-	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	-	-	5	-
Paievements sur la base d'actions	3	-	4	-	5	-
Rémunération globale	16	8	19	11	24	12

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité Exécutif et les membres du Conseil d'Administration.

En 2008 les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus concernent uniquement les membres du Comité Exécutif qui comprend 12 membres.

Les membres du Conseil d'Administration reçoivent quant à eux comme seule rémunération des jetons de présence (cf. Note 40).

Note 49. 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 des exercices précédents se détaille de la façon suivante :

En € millions	2006	2007	2008
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(10)	(10)	(11)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(2)	(2)	(1)
Total des honoraires facturés par les commissaires aux comptes	(12)	(12)	(12)