

# Indicateurs clés

Parc hôtelier  
RevPAR

[Comptes de résultat](#) | [Bilans](#) | [Autofinancement](#) | [Ratios financiers](#) | [Création de valeur](#) | [Effectifs](#)

## Comptes de résultats consolidés résumés

<i>en millions d'euros</i>	2005 Retraité (1)	2006	2007	2008 Retraité (4)	2009 Retraité (1)	2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	7 136	7 607	8 121	7 722	5 490	<b>5 948</b>
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	1 906	2 084	2 321	2 290	1 518	<b>1 814</b>
<b>Résultat avant impôt et éléments non récurrents</b>	569	727	907	875	108	<b>334</b>
<b>Résultat net, part du groupe</b>	333	501	883	575	(282)	<b>3 600</b>
<b>Bénéfice net par action (en €)</b>	1,55	2,23	3,92	2,60	(1,27)	<b>15,94</b>
<b>Dividende par action (en €)</b>	1,15	2,95 <sup>(2)</sup>	3,15 <sup>(2)</sup>	1,65 <sup>(3)</sup>	1,05	<b>0,62</b>

(1) Conformément à la norme IFRS 5 "actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées", les comptes de résultats consolidés au 31/12/N ont été retraités des activités non conservées en N+1.

(2) Dont 1,50 EUR de dividende exceptionnel.

(3) Payé en numéraire ou en actions au choix de l'actionnaire.

(4) Comptes retraités en raison du changement de méthode concernant les programmes de fidélité.

Les éléments financiers détaillés figurent dans le [document de référence](#) déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

En application de la réglementation européenne, les comptes consolidés 2005 de Accor, ainsi que la comparaison avec 2004, ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IAS/IFRS) applicables à compter du 1er janvier 2005. Les comptes consolidés historiques en normes comptables françaises sont disponibles dans les [documents de référence](#) correspondants.

## Bilans consolidés résumés

<b>Actif</b> <i>en millions d'euros</i>	2005	2006	2007	2008*	2009	2010
<b>Ecarts d'acquisition</b>	1 897	1 735	1 967	1 932	1 777	743
<b>Immobilisations incorporelles</b>	437	390	369	512	488	409
<b>Immobilisations corporelles</b>	3 891	3 506	3 321	4 324	4 306	3 682
<b>Immobilisations financières</b>	1 212	839	710	403	428	480
<b>Total actif non courant</b>	7 824	6 767	6 566	7 397	7 290	5 555
<b>Total actif courant</b>	5 094	3 821	3 991	3 984	4 312	2 310
<b>Total actif</b>	13 178	11 133	10 834	11 417	11 746	8 678
<b>Passif</b> <i>en millions d'euros</i>	2005	2006	2007	2008*	2009	2010
<b>Capitaux propres part groupe</b>	4 301	4 098	3 691	3 298	2 997	3 650
<b>Capitaux propres</b>	4 396	4 164	3 752	3 556	3 254	3 949
<b>Total passif non courant</b>	6 754	5 843	5 312	5 974	6 072	5 964
<b>Total passif courant</b>	6 424	5 061	5 522	5 443	5 670	2 336
<b>Total passif</b>	13 178	11 133	10 834	11 417	11 746	8 678

\* Comptes retraités en raison du changement de méthode concernant les programmes de fidélité.

Les éléments financiers détaillés figurent dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

En application de la réglementation européenne, les comptes consolidés 2005 de Accor, ainsi que la comparaison avec 2004, ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IAS/IFRS) applicables à compter du 1er janvier 2005. Les comptes consolidés historiques en normes comptables françaises sont disponibles dans les documents de référence correspondants.

## Tableaux de financement consolidés résumés

<i>en millions d'euros</i>	2005 Retraité*	2006	2007	2008**	2009 Retraité*	2010
<b>Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>935</b>	<b>1 024</b>	<b>1 112</b>	<b>1 111</b>	<b>843</b>	<b>864</b>
<b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>	<b>1 082</b>	<b>1 196</b>	<b>1 415</b>	<b>1 137</b>	<b>781</b>	<b>850</b>
<b>Investissements sur actifs existants</b>	(436)	(454)	(466)	(488)	(288)	(281)
<b>Investissements de développement</b>	(476)	(671)	(1 198)	(1 091)	(420)	(340)
<b>Produits de cessions d'actifs</b>	310	1 459	1 635	560	339	556
<b>Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements</b>	<b>(615)</b>	<b>233</b>	<b>(55)</b>	<b>(1 019)</b>	<b>(730)</b>	<b>(270)</b>
<b>Flux de trésorerie des activités de financement</b>	267	(2526)	(1358)	146	327	(902)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>707</b>	<b>(1062)</b>	<b>(47)</b>	<b>37</b>	<b>(48)</b>	<b>60</b>

\* Conformément à la norme IFRS 5 "actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées", les tableaux de financement consolidés au 31/12/N ont été retraités des activités non conservées en N+1.

\*\* Comptes retraités en raison du changement de méthode concernant les programmes de fidélité.

Les éléments financiers détaillés figurent dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

En application de la réglementation européenne, les comptes consolidés 2005 de Accor, ainsi que la comparaison avec 2004, ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IAS/IFRS) applicables à compter du 1er janvier 2005. Les comptes consolidés historiques en normes comptables françaises sont disponibles dans les documents de référence correspondants.

## Ratios financiers

	2005 Retraité*	2006	2007	2008	2009 Retraité*	2010
<b>Dette nette / fonds propres (gearing)</b>	32 %	11 %	5 %	30 %	30 %	<b>18 %</b>
<b>M.B.A. d'exploitation courante / dette nette (1)</b>	16,8 %	22,2 %	26,2 %	25,8 %	15,5 %	<b>20,1 %</b>

(1) Retraité des Loyers

\* Conformément à la norme IFRS 5 "actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées", les ratios ont été retraités des activités non conservées.

## Création de valeur

**Le retour sur capitaux employés (R.O.C.E. pour "Return On Capital Employed")** est l'indicateur utilisé pour mesurer la rentabilité des métiers du Groupe et des actifs non consolidés ou mis en équivalence.

Le R.O.C.E. est le rapport entre :

- L'excédent d'exploitation des activités :  
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)

- Et les capitaux employés :

pour chaque métier, c'est le total des actifs immobilisés calculés à partir de la moyenne de leur valeur brute sur chaque exercice et du besoin en fonds de roulement.

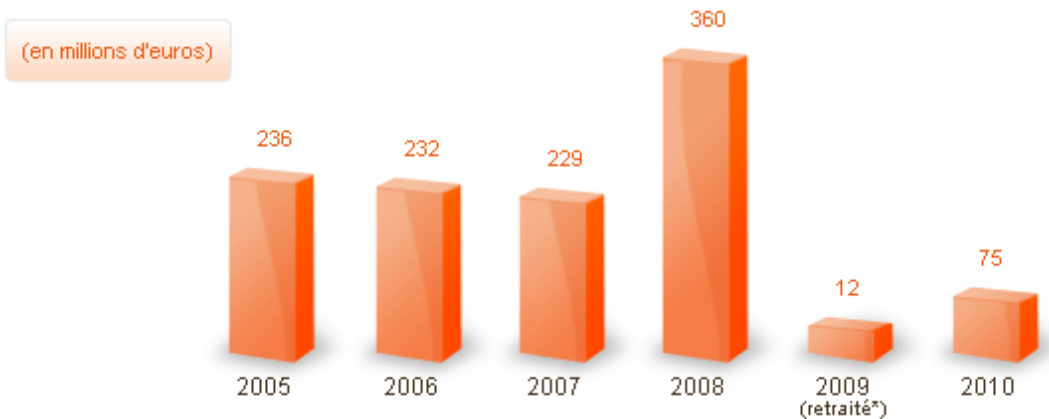
### ROCE par métier (en %)

	2005 Retraité*	2006	2007	2008	2009 Retraité*	2010
<b>Hôtellerie</b>	9,9 %	11,1 %	13,3 %	12,9 %	8,4 %	11,1 %
Haut et milieu de gamme	7,9 %	8,7 %	11,6 %	10,8 %	6,6 %	10,4 %
Economique	17 %	19,2 %	21,5 %	21,1 %	14,7 %	18,2 %
Economique Etats-Unis	7,7 %	9,0 %	9,6 %	9,1 %	4,4 %	4,1 %
<b>Services Prépayés</b>	26,0 %	25,3 %	21,3 %	23,3 %	-	-
<b>Autres activités</b>					7,6 %	15,5 %
Casinos	10,6 %	10,0 %	9,7 %	9,4 %		
Restauration	14,0 %	13,0 %	12,9 %	7,5 %		
Services à bord des trains	15,3 %	12,4 %	10,4 %	8,3 %		
<b>ROCE Groupe</b>	10,7 %	11,9 %	13,6 %	14,1 %	8,3 %	11,3 %

\* Conformément à la norme IFRS 5 "actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées", le ROCE a été retraits des activités non conservées.

La création de valeur se détermine comme suit :

(ROCE après impôt - coût moyen pondéré du capital) x capitaux employés



	2005 Retraité*	2006	2007	2008	2009 Retraité*	2010
<b>R.O.C.E**</b>	8,6 %	9,4 %	10,8 %	11,3 %	7,6 %	9,6 %
<b>C.M.P.C.***</b>	6,5 %	7,3 %	8,6 %	7,7 %	7,5 %	8,7 %
<b>Capitaux employés (en EUR millions)</b>	11 291	10 807	10 606	10 089	8 091	8 123

\* Conformément à la norme IFRS 5 "actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées", le ROCE a été retraits des activités non conservées.

\*\* après impôt

\*\*\* coût moyen pondéré du capital

### Effectifs

Nombre de collaborateurs	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total</b>	168 623	170 417	172 695	158 162	150 525	143 939

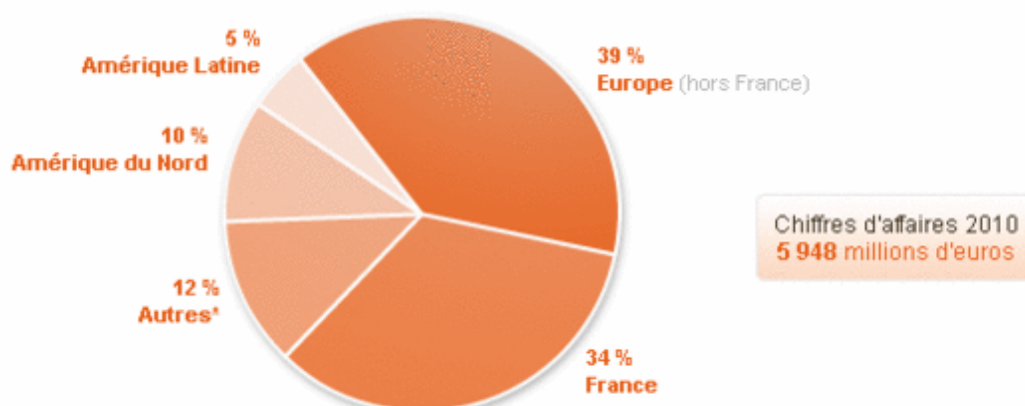
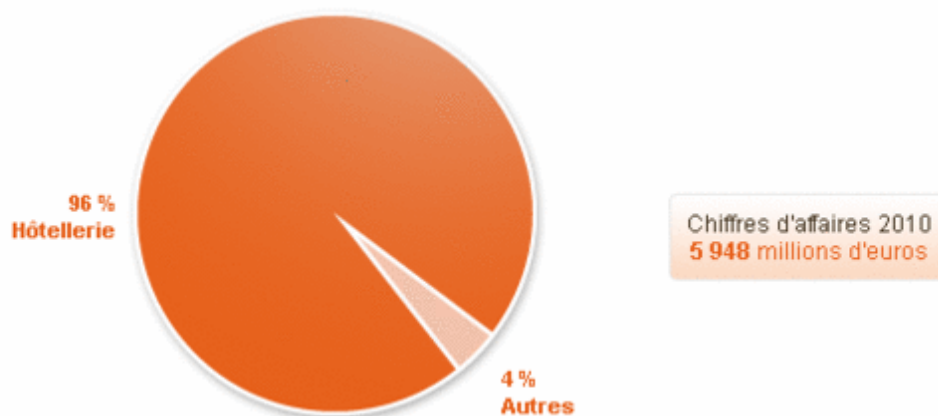
<b>Hôtellerie</b>	121 448	131 101	134 852	144 679	139 717	<b>141 604</b>
<b>Services</b>	4 316	4 593	5 355	5 826	6 104	–
<b>Autres activités</b>						<b>2 335</b>
Agences de voyage	8 529	–	–	–	–	–
Casinos	–	–	–	–	–	–
Restauration	25 522	29 166	27 192	1 401	1 544	–
Services à bord des trains	4 319	4 194	4 379	4 931	1 957	–
Autres	4 489	1 454	917	1 325	1 203	–

## Information sectorielle

Le chiffre d'affaires consolidé de Accor pour l'ensemble de l'année 2010 s'établit à 5 948 millions d'euros, en augmentation de 7,1 % à périmètre et change constants par rapport à celui de l'année 2009. A données publiées, il augmente de 8,4 %.

## Chiffres d'affaires 2010

[Par métier](#) | [Par zone géographique](#)



\* Structures mondiales comprises dans les autres pays