ACCOR

Document de référence
2007

Sommaire

Rapport de gestion *(Sommaire)* **3**

Activité et stratégie du Groupe 4

Résultats des activités 48

Gestion des risques 61

Gouvernement d'entreprise 66

Capital et actionnariat 104

États financiers *(Sommaire)* **113**

Comptes consolidés et annexes 114

Comptes Société mère 209

Informations juridiques *(Sommaire)* **225**

Renseignements de caractère général 226

Résolutions 229

Autres informations juridiques 240

Responsables du Document et du contrôle des comptes et documents accessibles au public 243

Table de concordance 250

ACCOR

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2007**

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2008 conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Rapport de gestion

Stratégie du Groupe 4

Présentation des activités 4
Historique 13
Informations financières sélectionnées 16
Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives 17
Faits marquants du début d'année 2008 22
Les hommes et les femmes chez Accor 23
Rapport environnemental des activités de Accor 36

Résultats des activités 48

Analyse des résultats consolidés 48
Rapport de gestion de la société mère Accor 57

Gestion des risques 61

Facteurs de risques 61
Analyse de sensibilité 65

Gouvernement d'entreprise 66

Fonctionnement des organes sociaux 66
Règlement intérieur du Conseil d'Administration 68
Charte de l'administrateur 74
Composition des organes de direction 76
Rapport du Président du Conseil d'Administration 86
Rapport des Commissaires aux Comptes 96
Rémunération des dirigeants et Mandataires sociaux 97
Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor 100

Capital et actionnariat 104

Renseignements concernant le capital 104
Répartition du capital et des droits de vote 108
Dividendes 110
Marché des titres de Accor 111

Activité et stratégie du Groupe

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Accor, leader européen et groupe mondial dans l'hôtellerie, leader mondial dans les services aux entreprises et aux collectivités publiques, est présent dans près de 100 pays avec 150 000 collaborateurs. Il met au service de ses clients le savoir-faire acquis depuis plus de 40 ans dans ses deux grands métiers :

ACCOR Hospitality

- **l'Hôtellerie**, avec les marques Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, All Seasons, Etap Hotel, Formule 1 et Motel 6, représentant près de 4 000 hôtels et 500 000 chambres dans 90 pays, ainsi que ses activités complémentaires, avec notamment Lenôtre ;

ACCOR Services

- **les Services** : 30 millions de personnes bénéficient dans 40 pays des prestations de Accor Services (avantages aux salariés et citoyens, récompenses et fidélisation, gestion des frais professionnels).

Hôtellerie

Avec 3 871 hôtels et 461 698 chambres répartis dans 90 pays au 31 décembre 2007, Accor bénéficie d'un positionnement unique. Présent sur tous les segments de marché, de l'hôtellerie de luxe à l'hôtellerie très économique, Accor s'impose comme acteur majeur dans l'hôtellerie de luxe avec Sofitel et dans l'hôtellerie haut de gamme avec Pullman. Accor est également le leader mondial dans l'hôtellerie milieu de gamme avec les marques Novotel, Mercure et Suitehotel, ainsi que dans l'hôtellerie économique avec les marques All Seasons et Ibis, et très économique avec les marques Etap Hotel, Formule 1 et Motel 6.

Une offre adaptée à la demande : du luxe au très économique

Luxe et haut de gamme :

Sofitel, « Life is magnifique »
Dans le cadre du repositionnement de Sofitel dans l'univers du luxe, deux labels ont été créés : « Sofitel Legend » pour des établissements prestigieux comme le Métropole à Hanoï et « So by Sofitel » pour des hôtels boutiques de plus petite taille, chics, contemporains et design. La marque conjugue l'élégance à la française et l'immersion dans la culture locale.

Réseau : 172 hôtels, 38 195 chambres dans 52 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Pullman, « Check in, chill out » (*)
Nouveau réseau haut de gamme de Accor, les hôtels Pullman proposent à la clientèle d'affaires des espaces conçus comme de vrais lieux de vie et d'échanges ouverts sur la ville. Situés au cœur des pôles tertiaires ou à proximité des aéroports, ils associent technologie et relations humaines.

Réseau : 11 hôtels, 2 954 chambres, dans 4 pays.

(*) Entrez, respirez.

Milieu de gamme :

Novotel, « Designed for natural living » (*)
Des espaces contemporains et ouverts qui invitent à la détente, des chambres spacieuses pour se reposer ou travailler confortablement, des services qui simplifient la vie, un personnel disponible et attentif. La marque se positionne désormais au sommet de l'hôtellerie milieu de gamme. Situé au cœur des grandes villes internationales et sur les lieux de vacances, Novotel met tout en œuvre pour accueillir une clientèle d'affaires et loisirs dans un environnement où l'on se sent naturellement bien.

Réseau : 387 hôtels, 69 234 chambres, dans 61 pays.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.

(*) Conçu comme un espace naturel.

Mercure, « Le savoir-faire hôtelier au service d'un séjour personnalisé »
Qu'ils soient situés au cœur des villes, à la mer ou à la montagne, les hôtels Mercure revendiquent des valeurs communes : qualité de l'attention réservée à chacun, personnalité propre à chaque établissement, ancrage dans la ville et dans la région, Grands Vins Mercure…

Réseau : 756 hôtels, 93 827 chambres dans 49 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Adagio City Aparthotel, « Vivre comme chez soi, loin de chez soi »
Les résidences urbaines Adagio City Aparthotel ont été lancées en joint venture avec Pierre & Vacances début 2007. Elles sont conçues pour répondre à la demande croissante des clientèles d'affaires ou de loisirs de moyen et long séjour. Composées de 80 et 140 appartements et situées dans de grandes métropoles européennes, ces résidences urbaines milieu de gamme proposent des services hôteliers.

Réseau : 14 Aparthôtels, 2 204 appartements en France.

Suitehotel, « Une autre façon de vivre l'hôtel »
Espace, modularité, confort, convivialité… Suitehotel propose une hôtellerie réservée aux nomades. Des suites de 30m² avec des espaces de détente ou de travail modulables au gré des envies et des besoins. Implanté en Europe et conçu pour les moyens séjours, Suitehotel est la réponse de Accor pour tous ceux qui considèrent l'hôtel comme leur seconde maison.

Réseau : 21 hôtels, 2 734 chambres dans 4 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.

Économique :

All Seasons, « All is all you need » (*)
Nouvelle enseigne d'hôtels économiques non standardisés situés au cœur des villes et des principaux centres d'activités, All Seasons propose des hôtels fonctionnels qui réconcilient charme et qualité pour un prix tout compris.

Réseau : 6 hôtels, 445 chambres dans 2 pays. 52 hôtels fin 2008 en Europe

** Tout ce dont vous avez besoin*

Ibis, « Des hôtels comme on les aime »
Leader de l'hôtellerie deux étoiles en Europe, Ibis a également fait de la qualité une priorité absolue. Certifiés ISO 9001, les hôtels Ibis garantissent toujours un excellent niveau de services et de confort dans une atmosphère accueillante et moderne, à des tarifs très compétitifs. Ibis est aussi la première chaîne d'hôtels au monde à avoir été certifiée ISO 14 001 pour son engagement environnemental visant près de 200 établissements.

Réseau : 769 hôtels, 86 486 chambres dans 36 pays.

Clientèle : 55% affaires – 45 % loisirs.

Etap Hotel, « Dormez malin »
Implantée en Europe, la marque propose un hébergement à prix économique, avec des établissements situés dans les grandes métropoles, en centre-ville, et à proximité des axes routiers et des aéroports.

Réseau : 369 hôtels, 30 719 chambres dans 11 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Formule 1, « Bien dormir, au prix le plus bas »
En créant Formule 1 en 1985, Accor a révolutionné et démocratisé le monde de l'hôtellerie en proposant une chambre confortable pour une, deux, ou trois personnes à moins de 100 francs (15 euros). Devenue la référence de l'hôtellerie *low cost*, Formule 1 évolue avec une nouvelle génération d'établissements : hotelF1 en France. La marque, plus dynamique que jamais, réinvente ses espaces en proposant, dans un design séduisant, de nouvelles chambres, réceptions et espaces petit déjeuner, ainsi qu'un nouveau logo.

Réseau : 371 hôtels, 29 286 chambres dans 14 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Économique États-Unis :

Motel 6, « We'll leave the light on for you » (*)
Présent dans tous les États américains et au Canada, Motel 6 est réputé aux États-Unis pour son rapport qualité/prix sur le segment de l'hôtellerie très économique. Fort de la notoriété de la marque, le réseau Motel 6 favorisera son développement par franchise.

Réseau : 910 hôtels, 92 497 chambres aux États-Unis et au Canada.

(*) Nous laisserons la lumière allumée pour vous.

Studio 6, « Extend your stay, not your budget » (*)
Studio 6 affiche un prix unique qui inclut toutes les prestations et tous les services comme l'aide ménagère, la fourniture d'articles de cuisine et le linge. Cet atout positionne la marque comme la référence pour les séjours de longue durée sur le segment économique.

Réseau : 46 hôtels, 5 541 chambres aux États-Unis et au Canada.

(*) Prolonger votre séjour, pas votre budget.

Une présence mondiale sur tous les segments de marché

Accor est présent sur les cinq continents avec un portefeuille hôtelier unique de près de 4 000 établissements sur tous les segments de marché.

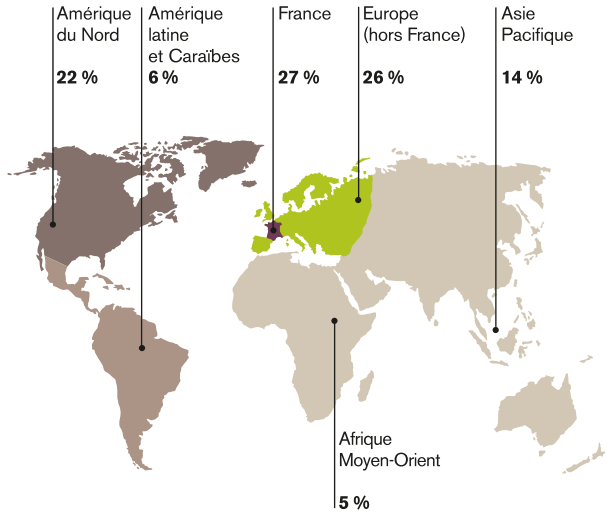
Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2007

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Asie Pacifique		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**
Sofitel	24	3 430	34	7 279	10	3 193	16	2 480	35	7 579	53	14 234	172	38 195
Pullman	7	1 941	3	627	-	-	-	-	-	-	1	386	11	2 954
Novotel	123	16 230	138	25 761	8	2 076	17	2 777	22	4 357	79	18 033	387	69 234
Mercure	263	24 992	276	36 729	-	-	78	10 473	35	5 474	104	16 159	756	93 827
Adagio	14	2 204	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	2 204
Suitehotel	15	1 803	6	931	-	-	-	-	-	-	-	-	21	2 734
Coralia Club	1	444					1	385	7	1 556			9	2 385
Autres marques	5	369	3	414	-	-	-	-	1	110	21	4 298	30	5 191
Luxe, Haut et Milieu de gamme	**452**	**51 413**	**460**	**71 741**	**18**	**5 269**	**112**	**16 115**	**100**	**19 076**	**258**	**53 110**	**1 400**	**216 724**
All Seasons	5	372	-	-	-	-	-	-	-	-	1	73	6	445
Ibis	371	32 430	286	36 193			51	7 629	21	2 741	40	7 493	769	86 486
Etap Hotel	271	21 032	98	9 687									369	30 719
Formule 1	281	20 840	36	2 625			7	2 075	24	1 668	23	2 078	371	29 286
Économique	**928**	**74 674**	**420**	**48 505**	**0**	**0**	**58**	**9 704**	**45**	**4 409**	**64**	**9 644**	**1 515**	**146 936**
Motel 6					910	92 497							910	92 497
Studio 6					46	5 541							46	5 541
Économique États-Unis					**956**	**98 038**							**956**	**98 038**
TOTAL	**1 380**	**126 087**	**880**	**120 246**	**974**	**103 307**	**170**	**25 819**	**145**	**23 485**	**322**	**62 754**	**3 871**	**461 698**

Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 260 hôtels et 246 333 chambres au 31 décembre 2007, représentant 53 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 974 hôtels (22 % des chambres) en **Amérique du Nord**, 170 hôtels (6 % des chambres) en **Amérique latine** et aux **Caraïbes**, 145 hôtels (5 % des chambres) en **Afrique** et au **Moyen-Orient** et 322 hôtels (14 % des chambres) en **Asie** et dans le **Pacifique**.

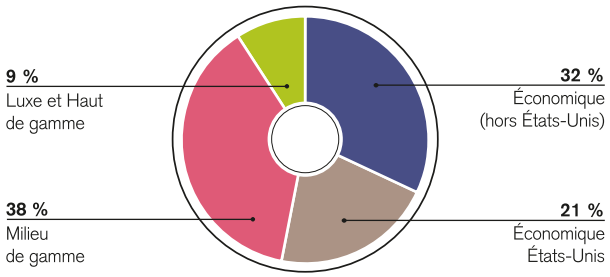
Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2007

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2007

(en pourcentage du nombre de chambres)



Un mode d'exploitation différencié

La stratégie de Accor est d'adapter le mode d'exploitation aux segments de marché et aux pays dans lesquels le Groupe opère, en fonction de la rentabilité des capitaux engagés et de la volatilité des résultats.

Dans les pays matures, le Groupe privilégie désormais des modes de gestion peu capitalistiques par le biais de contrats de gestion dans le haut de gamme, de loyers variables et contrats de franchise dans le milieu de gamme, de loyers variables et contrats de franchise dans l'économique en Europe et de contrats de franchise dans l'économique aux États-Unis, de manière à optimiser le retour sur capitaux employés et réduire la volatilité des résultats.

Dans le cadre de son développement dans les pays émergents, le Groupe favorise les contrats de gestion et les créations de joint-venture avec des partenaires locaux dans les segments Haut et Milieu de gamme, les joint-ventures et dans certains cas le mode de gestion en propriété dans le segment économique.

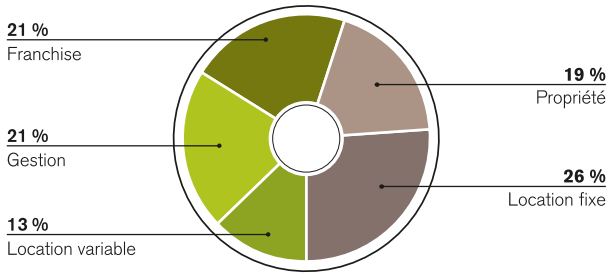
À fin 2007, 55 % des chambres du parc hôtelier sont exploitées par le biais de modes de gestion permettant de limiter la volatilité des résultats (locations variables, contrats de gestion et contrats de franchise).

Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2007

	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**
Sofitel	21	3 056	17	3 596	13	2 245	106	25 863	15	3 435	172	38 195
Pullman	3	653	6	1 815	1	100	1	386			11	2 954
Novotel	55	8 264	74	13 318	100	16 504	101	21 689	57	9 459	387	69 234
Mercure	58	6 217	117	17 399	76	11 549	205	30 211	300	28 451	756	93 827
Adagio	-	-	-	-	-	-	14	2 204	-	-	14	2 204
Suitehotel	6	763	10	1 507	-	-	1	86	4	378	21	2 734
Coralia Club	2	548	-	-	-	-	7	1 837	-	-	9	2 385
Autres marques	-	-	5	652	-	-	19	3 356	6	1 183	30	5 191
Luxe, haut et milieu de gamme	**145**	**19 501**	**229**	**38 287**	**190**	**30 398**	**454**	**85 632**	**382**	**42 906**	**1 400**	**216 724**
All Seasons	2	191					1	73	3	181	6	445
Ibis	124	15 128	138	17 597	189	24 096	64	10 559	254	19 106	769	86 486
Etap Hotel	82	6 744	57	5 573	49	4 312	6	715	175	13 375	369	30 719
Formule 1	220	16 404	102	8 014	6	1 775	9	905	34	2 188	371	29 286
Économique	**428**	**38 467**	**297**	**31 184**	**244**	**30 183**	**80**	**12 252**	**466**	**34 850**	**1 515**	**146 936**
Motel 6	271	29 763	406	46 079	1	72	1	59	231	16 524	910	92 497
Studio 6	8	891	28	3 757	-	-	-	-	10	893	46	5 541
Économique États-Unis	**279**	**30 654**	**434**	**49 836**	**1**	**72**	**1**	**59**	**241**	**17 417**	**956**	**98 038**
TOTAL	**852**	**88 622**	**960**	**119 307**	**435**	**60 653**	**535**	**97 943**	**1 089**	**95 173**	**3 871**	**461 698**

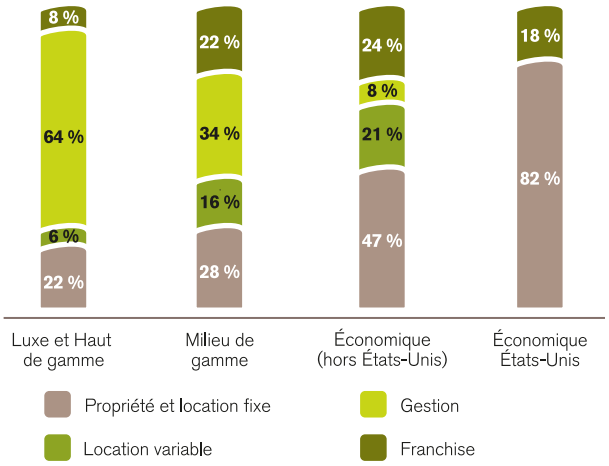
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2007

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2007

(en pourcentage du nombre de chambres)

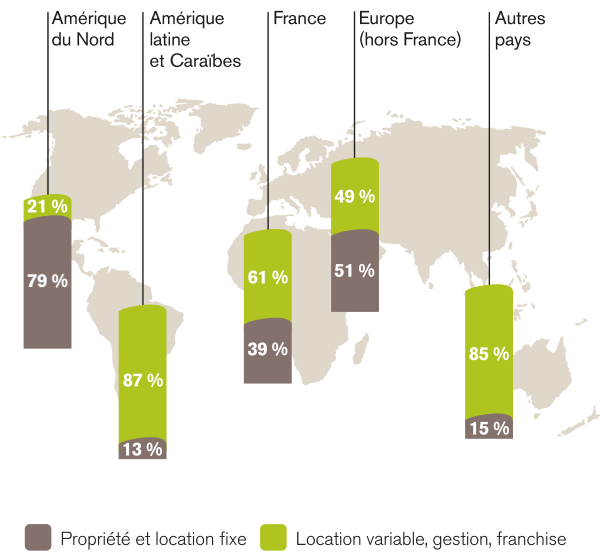


Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2007

	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
	Hôtels	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**
France	358	31 309	166	17 750	196	24 912	64	7 826	596	44 290	1 380	126 087
Europe hors France	143	16 886	307	43 913	193	27 075	63	9 273	174	23 099	880	120 246
Amérique du Nord	283	31 839	434	49 836	1	72	14	4 023	242	17 537	974	103 307
Amérique latine et Caraïbes	18	2 351	6	1 006	35	6 820	95	13 816	16	1 826	170	25 819
Autres pays	50	6 237	47	6 802	10	1 774	299	63 005	61	8 421	467	86 239
TOTAL	**852**	**88 622**	**960**	**119 307**	**435**	**60 653**	**535**	**97 943**	**1 089**	**95 173**	**3 871**	**461 698**

Répartition géographique du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation

(en nombre de chambres)



Propriétés immobilières

Les immobilisations corporelles du groupe Accor, comptabilisées dans le bilan consolidé, sont principalement constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location-financement. La valeur brute des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 5 948 millions d'euros au 31 décembre 2007. Leur valeur nette s'établit à 3 321 millions d'euros, représentant 30,7 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2007 (voir note annexe 20 des comptes consolidés page 167).

Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2007. Les taux d'occupation, prix moyen et Rev Par (Revenue Per Available Room) des hôtels sont décrits dans la partie « Analyse des résultats consolidés » pages 50 et 51.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 2 des comptes consolidés page 135.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Rapport environnemental » page 36.

Marché et concurrence

Accor se positionne au cinquième rang mondial des chaînes hôtelières en nombre de chambres.

Classement mondial au 31 décembre 2007

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	InterContinental	3 949	585 094
2	Wyndham WW	6 544	550 576
3	Marriott	2 942	527 307
4	Hilton	2 896	500 000
5	Accor	3 871	461 698

Source : Accor, Company Websites .

Les concurrents de Accor ont en commun d'être très présents sur le marché américain et de favoriser les formules d'exploitation en franchise.

Accor est le premier groupe hôtelier en Europe. Il occupe une position importante en termes de parts de marché dans de nombreux pays tels que la France (18 %), la Pologne (17 %), la Belgique (10 %), la Hongrie (9 %) les Pays-Bas (8 %), et l'Allemagne (6 %).

Source : MKG Hospitality - mars 2008.

Classement européen des groupes hôteliers au 31 décembre 2007 (Périmètre 27 pays de l'Union européenne)

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Accor	2 207	239 507
2	ICH Group	541	82 123
3	Best Western	1 201	79 205
4	Groupe du Louvre	844	58 411
5	Sol Melia	199	42 448

Source : Base de données MKG Hospitality – mars 2008.

Au sein de l'Union européenne des vingt-sept, **4 enseignes Accor** figurent parmi les dix premières.

Classement européen des chaînes intégrées au 31 décembre 2007 (Périmètre 27 pays de l'Union européenne)

N°	Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Best Western	1 201	79 205
2	Ibis	641	67 112
3	Mercure	536	61 406
4	Holiday Inn	292	44 893
5	Novotel	252	40 244
6	Hilton	137	36 162
7	Premier Inn	505	31 000
8	NH Hotels	254	34 424
9	Etap Hotel	365	34 090
10	Radisson	118	25 362

Source : Base de données MKG Hospitality – mars 2008.

Services

Accor est leader de l'émission de titres de services prépayés dans le monde.

Le métier de Accor Services est de concevoir, développer et gérer des solutions prépayées, qui garantissent à nos clients la bonne utilisation des fonds qu'ils distribuent et facilitent la vie de leurs salariés, citoyens ou consommateurs.

En améliorant conjointement le bien-être des individus et la performance des organisations, Accor Services crée de nouvelles sources de motivation et de fidélisation, rapproche les intérêts de chacun et renforce la dynamique des organisations.

Une présence mondiale et une position de leader

Le produit phare de Accor Services est le Ticket Restaurant® créé à la fin des années cinquante pour faciliter le repas des salariés ne disposant pas de restaurant d'entreprise. Désormais présent dans 40 pays avec 30 millions d'utilisateurs, Accor Services compte 430 000 entreprises et collectivités clientes et un million de prestataires affiliés au 31 décembre 2007.

Accor Services intervient sur le marché mondial des salariés et citoyens en milieu urbain, en fort développement du fait de la progression du taux d'urbanisation et du développement du secteur tertiaire.

Les offres produits

Accor Services améliore la performance des entreprises et des collectivités en intervenant dans trois grands domaines :

- **Avantages aux salariés et aux citoyens :**
  - pour motiver, fidéliser et accroître les performances des salariés des entreprises en optimisant leur environnement de travail et leur rémunération globale,
  - pour favoriser la juste attribution des aides et avantages accordés aux citoyens par les collectivités et institutions publiques ;
- **Récompenses et fidélisation :** des produits pour motiver les forces de vente, animer les réseaux de distribution, fidéliser et développer la relation client : distribution de solutions récompenses et conseil en fidélisation et motivation ;
- **Gestion des frais professionnels :** pour faciliter le contrôle des dépenses des salariés pour le compte de l'entreprise.

Accor Services dispose d'un portefeuille de produits variés :

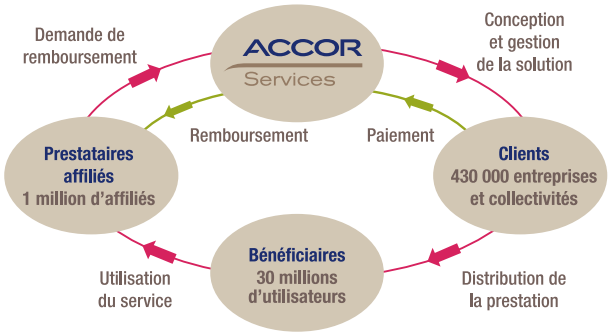
- les produits transactionnels prépayés avec la marque ombrelle Ticket®, véritable cœur du savoir-faire de Accor Services, reposent sur la gestion des transactions dans un concept gagnant/gagnant pour toutes les parties prenantes : entreprises, collectivités, État et partenaires sociaux, réseaux d'affiliés et bénéficiaires ;
- les services et les programmes : il s'agit de services qui ajoutent de la valeur aux produits transactionnels, en les combinant dans le cadre de solutions globales (campagnes de stimulation ou de fidélisation par exemple), tout en apportant aux clients l'aide et le contrôle nécessaires dans la gestion de ces programmes.

Avantages aux salariés et aux citoyens

Ticket Restaurant® Ticket Alimentación®	Solutions pratiques pour permettre aux employeurs de participer aux dépenses de restauration et d'alimentation de leurs salariés.
Ticket Childcare Vouchers®	Solutions réservées aux familles pour la garde de leurs jeunes enfants.
Davidson Trahaire®	Accompagnement personnel, basé sur le concept anglo-saxon de l'EAP (Employee Assistance Program), pour apporter conseil et assistance psychologique aux salariés.
Ticket Tesorus®	Solutions destinées aux petites et très petites entreprises pour faire bénéficier leurs salariés d'un système d'épargne salariale et d'épargne retraite.
Ticket CESU®	Solutions qui permettent aux salariés des entreprises ou aux agents des collectivités de rémunérer des services dans le domaine de l'enfance, de la dépendance et de l'habitat. Il peut être financé par les entreprises, les collectivités territoriales, l'État, les mutuelles ou les caisses de retraite.
Ticket Service®	Gestion et déploiement pour les collectivités de programmes d'aide sociale et d'accompagnement spécialisé. Ticket à la Carte en France permettant le financement des dépenses de matériels scolaires, d'activités sportives et culturelles.
Domiphone®	Gestion et contrôle administratifs destinés aux collectivités pour comptabiliser les heures de travail effectuées par un prestataire de service au domicile de personnes âgées ou malades.

Récompenses et fidélisation	
KADEOS Ticket Compliments®	Chèques et cartes cadeaux : Kadéos, Compliments® Universel, Compliments® Culture, Compliments® Travel, Delicard®, etc. Conception et gestion de programmes de fidélisation, de campagnes de motivation et création d'une large gamme de récompenses.
Gestion des frais professionnels	
Ticket Car®	Gestion des dépenses de carburant et d'entretien des véhicules d'entreprise.
Ticket Clean Way®	Solutions pour simplifier la gestion de l'entretien des vêtements de travail et des uniformes.

Le principe de fonctionnement des titres de service



Les clients (entreprises ou collectivités) achètent les titres émis par Accor Services pour le montant de leur valeur faciale, augmentée d'une commission de service. Ils les redistribuent aux bénéficiaires qui parfois contribuent à titre personnel au montant crédité, dans des limites bien précises. Dans un grand nombre de pays, cet avantage social bénéficie de dispositions d'exonérations fiscales qui le rendent encore plus attractif à la fois pour l'employeur et pour le bénéficiaire (5,04 euros par salarié et par jour travaillé pour le Ticket Restaurant® en France au 1er janvier 2008). Le bénéficiaire utilise ses tickets pour leur valeur faciale dans le réseau des prestataires affiliés (restaurants par exemple) qui s'adressent ensuite à Accor Services pour le remboursement du montant de la valeur faciale des titres présentés, déduction faite d'une commission de remboursement. Le cycle de vie des tickets, soit l'intervalle entre le paiement des titres par les clients et leur remboursement aux prestataires, génère des produits financiers qui viennent s'ajouter aux commissions de service et de remboursement pour constituer ainsi le chiffre d'affaires de Accor Services.

La performance de Accor Services repose sur ce modèle économique : rentable et durable du fait d'une croissance soutenue, de sa faible sensibilité aux cycles économiques, d'une marge opérationnelle élevée et d'une activité peu capitalistique.

Par ailleurs, les titres de services prépayés ont une utilité économique et sociale aussi bien pour les pays développés que les pays émergents. Le Bureau international du travail dans son ouvrage de référence *L'Alimentation au travail* (1), souligne l'intérêt des titres restaurant et titres alimentation pour la santé des travailleurs. Dans cette optique et pour promouvoir l'équilibre alimentaire auprès de ses clients, Accor Services a déployé depuis 2006 « Gustino – Alimentation & Équilibre », un programme innovant que relaient les restaurateurs affiliés au Ticket Restaurant®.

Accor Services s'est engagé dans un processus de migration technologique en vue de remplacer le papier par des supports électroniques, permettant plus de sécurité et de simplicité. À fin 2007, 25 % des transactions réalisées par Accor Services sont d'ores et déjà dématérialisées. Cartes prépayées, Internet, téléphonie mobile, ces nouveaux supports permettent d'initier une nouvelle relation avec nos clients, consommateurs et affiliés. Une relation plus réactive, plus proche et donc plus personnalisée.

(1) "Food at Work" (L'alimentation au travail) : des solutions contre la malnutrition, l'obésité et les maladies chroniques (en anglais), Christopher Wanjek, ISBN 92-2-11715-2, Bureau international du travail, Genève, 2005.

Autres activités

Restauration

Accor intervient dans l'ensemble des métiers de la gastronomie à travers sa filiale Lenôtre.

Signature de prestige du groupe Accor, Lenôtre est un ambassadeur de la gastronomie française dans le monde. Pâtissier, traiteur, chocolatier, confiseur, organisateur de réceptions, restaurateur, l'enseigne possède aujourd'hui 55 adresses dans 14 pays soit la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Maroc, la Tunisie, le Koweït, le Qatar, les Emirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, la Chine, le Japon, la Corée du Sud, la Thaïlande et les États-Unis.

En France, Lenôtre gère un réseau de 17 lieux de restauration et boutiques, tels le prestigieux restaurant du Pré Catelan distingué par une troisième étoile dans l'édition 2007 du Guide Michelin confirmée en 2008, le restaurant Panoramique du Stade de France, le Pavillon Élysée Lenôtre, un lieu très tendance dédié à la gastronomie réunissant une École de Cuisine pour gastronomes, un Café Lenôtre et une boutique de design culinaire, tous trois établis à Paris, comme le nouveau Café Lenôtre situé à proximité du siège international de Accor. Il y a également un Café Lenôtre à Cannes.

Par ailleurs, Lenôtre forme chaque année près de 3 000 professionnels à l'École Lenôtre de Plaisir, et compte aujourd'hui neuf « Meilleur Ouvrier de France », le « Meilleur Sommelier du Monde » 2000 et un patrimoine de plus de 30 000 recettes.

Accor multiplie les synergies entre Lenôtre et l'activité de restauration de ses hôtels.

Services et restauration à bord des trains

Présente dans six pays (Autriche, Espagne, France, Italie, Portugal et Royaume-Uni), la Compagnie des Wagons-Lits assure différents types de prestations à bord des trains à grande vitesse et des trains hôtels internationaux avec des concepts adaptés à chaque pays : restauration, services annexes et accompagnement, gestion logistique associée.

Soucieuse de la satisfaction, du bien-être et de la santé de ses clients ainsi que de la qualité de ses services et produits, centrée sur l'innovation et des principes éthiques et environnementaux, la Compagnie a mis en place des Systèmes de Management de la Qualité et de l'Environnement certifiés ISO 9001/2000 dans l'ensemble de ses unités opérationnelles et 14001/2004 en Autriche, en Espagne, en Italie, au Portugal et au Siège situé en France.

En 2007, la filiale espagnole a remporté l'appel d'offres pour les services de restauration à bord du train à grande vitesse Madrid-Barcelone et la gestion logistique associée. Par ailleurs, Rail Restauration assure depuis octobre 2007 les prestations de services à la place en 1ère classe associées à la nouvelle offre « Pro Première » lancée par la SNCF. Depuis le 10 juin 2007, Grand Est Restauration assure également les services de restauration à bord du TGV Est sur les liaisons domestiques et internationales (Alleo-Allemagne et Lyria-Suisse).

Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Créé en décembre 2004, le Groupe Lucien Barrière S.A.S. (détenu à 51 % par la famille Desseigne-Barrière, 34 % par Accor et 15 % par Colony Capital) est un acteur européen majeur dans le secteur des casinos et le leader dans l'hôtellerie de luxe en France. Il regroupe 39 casinos parmi lesquels ceux de Deauville, d'Enghien, de La Baule, de Montreux, de Bordeaux et de Toulouse, ainsi que 15 hôtels de luxe et une importante activité de restauration avec entre autres le célèbre Fouquet's des Champs-Élysées à Paris.

Présent dans six pays (France, Suisse, Belgique, Malte, Égypte et Maroc), le Groupe Lucien Barrière S.A.S. continue de développer et de moderniser activement son réseau.

L'année 2007 est marquée par l'ouverture définitive du casino de Toulouse et l'ouverture du casino provisoire de Lille, en attendant l'ouverture de l'hôtel-casino définitif courant 2009. En décembre 2008, l'ouverture du Naoura Barrière, à Marrakech, complexe hôtelier de luxe, viendra compléter ce développement.

Les établissements de Cannes (hôtels Majestic Barrière et Gray d'Albion, casinos Barrière Croisette et Barrière les Princes) ne sont juridiquement pas intégrés au Groupe Lucien Barrière S.A.S. Ils restent la propriété de la SFMC, dont la famille Desseigne-Barrière détient plus de 65 % du capital.

HISTORIQUE

1967

- Paul Dubrule et Gérard Pélisson fondent la SIEH.
- Ouverture du premier hôtel Novotel à Lille.

1974

- Ouverture du premier Ibis à Bordeaux.
- Reprise de Courtepaille.

1975

- Rachat de Mercure.

1976

- Lancement de l'activité hôtelière au Brésil.

1980

- Reprise de Sofitel (43 hôtels et 2 centres de thalassothérapie).

1981

- Introduction en Bourse de SIEH.

1982

- Prise de contrôle de Jacques Borel International, chef de file européen de la restauration collective (Générale de Restauration) et de la restauration de concession (Café Route, L'Arche), et leader mondial pour l'émission de Ticket Restaurant (165 millions de tickets distribués par an dans huit pays).

1983

- Le Groupe Novotel SIEH - Jacques Borel International devient Accor.

1985

- Création de Formule 1 : Accor crée un nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.
- Création de l'Académie Accor, première université d'entreprise dans les activités du service en France.
- Acquisition de Lenôtre (traiteur, restauration gastronomique et école de cuisine).

1988

- 100 hôtels nouveaux et 250 restaurants au cours de l'année : en moyenne, une ouverture par jour !

1989

- Formule 1 s'implante pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique.
- Association avec le groupe Lucien Barrière S.A.Spour le développement d'ensembles hôtel-casino.

1990

- Acquisition de la chaîne Motel 6 aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels. Accor devient numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise) avec l'ensemble de ses marques.

1991

- Réussite de l'offre publique d'achat sur la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme qui exerce ses activités dans l'hôtellerie (Pullman, PLM, Altea, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons-Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).
- Création de Etap Hotel.

1993

- Création de Accor Asia Pacific Corp. (AAPC) suite à la fusion des activités de Accor dans la région avec Quality Pacific Corp.
- Prise de participation dans la chaîne hôtelière Pannonia (24 hôtels), dans le cadre des privatisations en Hongrie.

1994

- Partenariat entre Carlson et Wagonlit Travel dans le domaine du voyage d'affaires.

1995

- Cession de Eurest à Compass : Accor est le premier actionnaire du leader mondial de la restauration collective.
- Le marché des titres de services prépayés de Accor a doublé sa taille en trois ans et compte 10 millions d'utilisateurs/jour.
- Cession de 80 % de la participation dans les activités de restauration de concession.
- Lancement d'un programme intensif de formation et d'information dans le domaine de la protection de l'environnement.

1996

- Accor est numéro un de l'hôtellerie en Asie Pacifique avec 144 hôtels dans 16 pays et 56 projets en chantier.
- Ibis, Etap Hotel et Formule 1 sont regroupés sous l'égide de la société Sphere International.
- Lancement de la « Carte Compliment » en partenariat avec American Express.

1997

- Accor se dote d'une nouvelle structure de direction : Paul Dubrule et Gérard Pélisson deviennent co-Présidents du Conseil de Surveillance ; Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire.

- Lancement du projet « Accor 2000 » : relance du développement et « bond en avant technologique ».
- Fusion effective des activités de voyages d'affaires de Accor et de Carlson Companies avec la création de Carlson Wagonlit Travel, société commune détenue à parité égale.
- Offre publique d'achat sur la totalité du capital de Accor Asia Pacific Corp.
- Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée Accor Casinos.

1998

- Lancement de la « Carte Corporate » en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais.
- Développement de la politique de partenariats : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Telecom…

1999

- 639 nouveaux hôtels, soit une croissance de 22 % du parc due notamment à l'acquisition de Red Roof Inn aux États-Unis.
- Lancement de la stratégie Internet.
- Accor cède sa participation de 50 % dans Europcar International.

2000

- Accor, partenaire officiel du Comité national olympique et sportif français, est présent aux Jeux olympiques de Sydney.
- Ouverture de 254 nouveaux hôtels, dont 12 Sofitel.
- Lancement de accorhotels.com.
- Renforcement de la visibilité et de la notoriété internationales du Groupe par l'intégration de la mention « Accor » sur les logos des marques.
- Démarrage de la carte restaurant à puce en Chine.
- Prise de participation minoritaire dans Go Voyages (38,5 % du capital).
- Cession de 80 % de la participation dans Courtepaille.

2001

- Campagne de publicité mondiale pour accélérer le développement de la notoriété et de la visibilité de Accor.
- Percée de l'hôtellerie en Chine en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group.
- Poursuite du développement des services sur le marché en forte croissance de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de Employee Advisory Resource Ltd. en Grande-Bretagne.
- Lancement de Suitehotel sur le marché européen.

2002

- Ouvertures de 14 établissements Sofitel dans les grandes villes internationales.
- Prise de participation de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG (87 hôtels, 15 257 chambres).
- Poursuite du développement international de Accor Services sur le marché de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de l'Australien Davidson Trahaire.
- Accor Casinos est détenu à parité entre Accor et le fonds d'investissement Colony Capital ; Accor demeure l'opérateur industriel.
- Accor porte à 60 % sa participation dans le capital de Go Voyages.
- Accor est présent aux Jeux olympiques d'hiver de Salt Lake City.

2003

- Rachat de minoritaires à hauteur de 8,41 % portant ainsi la participation dans Orbis à 35,58 %.
- Acquisition de 10 % complémentaires du capital de Go Voyages, portant la participation de Accor à 70 %.
- Tous les hôtels Dorint sont « cobrandés » Dorint Sofitel, Dorint Novotel et Dorint Mercure.

2004

- Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital créent la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Barrière, de la Société des Hôtels et Casino de Deauville, de Accor Casinos et de leurs filiales. Accor détient 34 % de la nouvelle entité.
- Prise de participation de Accor dans Club Méditerranée à hauteur de 28,9 %.
- Accor porte sa participation dans le capital de Go Voyages de 70 à 100 %.

2005

- Colony Capital investit un milliard d'euros dans Accor sous la forme d'une émission d'obligations remboursables en actions et d'une émission d'obligations convertibles de 500 millions d'euros chacune. Cet investissement permet à Accor de renforcer ses fonds propres et d'accélérer son développement.
- Accor s'engage dans une nouvelle politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers et signe, avec la Foncière des Murs, une première réalisation visant à transformer des contrats de location fixe en location variable et portant sur un parc de 128 hôtels en France.
- Accor Services acquiert la majorité de la société Hungastro, quatrième opérateur roumain de titres de services prépayés.

2006

- Changement de mode de gouvernance : Accor adopte le régime de la société anonyme à Conseil d'Administration, en lieu et place de la société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance ; Serge Weinberg est nommé Président du Conseil d'Administration ; Gilles Pélisson est nommé Directeur Général.
- Dans le cadre de sa politique de cession d'activités non stratégiques, Accor cède ses participations de 1,42 % dans Compass Group PLC et de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel,

ainsi que la majeure partie de sa participation dans le Club Méditerranée, soit 22,9 % sur un total de 28,9 %.

- Dans le cadre de la poursuite du changement de modèle économique de l'hôtellerie, Accor signe, avec la Foncière des Murs, une deuxième opération, portant sur un parc de 59 hôtels et 5 instituts de thalassothérapie en France, ainsi que 12 hôtels en Belgique. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois, par hôtel au gré de Accor.
- Accor cède six Sofitel aux États-Unis à une joint-venture composée de GEM Realty, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership 2005 et Accor, qui conserve ainsi une participation minoritaire de 25 % dans cette nouvelle entité, et qui 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.
- Accor renforce sa présence au Brésil en devenant l'actionnaire unique de Ticket Serviços Brésil.
- Accor Services poursuit son développement et acquiert les sociétés Serial (Italie), RID (Inde), Calicado (Allemagne).
- La Compagnie des Wagons-Lits remporte l'appel d'offres lancé par la SNCF pour la restauration à bord des TGV Est Européen.

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Conformément au règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002 et au règlement (CE) n° 1725/2003 de la Commission européenne du 29 septembre 2003, Accor établit ses comptes consolidés à compter de l'exercice 2005 en normes *International Financial Reporting Standards* (IFRS) telles que publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) et adoptées par l'Union européenne.

Les informations financières présentées ci-dessous sont extraites directement des comptes consolidés au 31 décembre 2007.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2005 retraité (1)	2006	2007
Chiffre d'affaires opérationnel	7 136	7 607	8 121
Résultat brut d'exploitation	1 906	2 084	2 321
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	569	727	907
Résultat net de l'ensemble consolidé	364	534	912
Résultat net part du Groupe	333	501	883

(1) Conformément aux normes IFRS, les comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

Données par action

(en euros)	2005 retraité (1)	2006	2007
Résultat net part du Groupe par action	1,55	2,23	3,92
Résultat net dilué par action	1,51	2,17	3,78
Dividende ordinaire par action	1,15	1,45	1,65 (2)
Dividende exceptionnel par action	-	1,50	1,50 (2)

(1) Conformément aux normes IFRS, les comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).
(2) Proposé à l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008.

Total actif

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
Total actif non courant	7 824	6 767	6 566
Total actif courant	5 094	3 821	3 991
Actifs disponibles à la vente	260	545	277
Total actif	13 178	11 133	10 834

Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
Capitaux propres part du Groupe	4 301	4 098	3 691
Intérêts minoritaires	95	66	61
Capitaux propres	4 396	4 164	3 752
Dette nette	1 420	469	204

STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES

Le Groupe est ancré sur ses deux métiers mondiaux : les Services et l'Hôtellerie.

Dans les Services, l'ambition du Groupe est d'accroître son leadership mondial par une innovation forte en fédérant ses produits autour de la marque ombrelle « Ticket », par une croissance externe ciblée et par la diversification géographique.

Dans l'Hôtellerie, l'ambition du Groupe est d'être le leader du segment économique et milieu de gamme et un acteur majeur de l'hôtellerie haut de gamme, sur les cinq continents, par l'élargissement de son offre hôtelière, la promotion de ses savoir-faire et l'adaptation de ses modes d'exploitation.

Cessions d'activités non stratégiques

Le Groupe se recentre sur ses deux métiers, les Services et l'Hôtellerie, en cédant ses actifs non stratégiques.

Après les cessions réalisées en 2006 pour un total de 759 millions d'euros, Accor a cédé début 2007 GO Voyages pour un montant de 280 millions d'euros à Financière Agache Investissement (Groupe Arnault). Une plus-value de 204 millions d'euros a été réalisée à cette occasion.

L'activité de restauration collective en Italie a été cédée en août 2007 à Barclays Private Equity pour 135 millions d'euros. La contribution de cette activité au chiffre d'affaires 2006 avait été de 312 millions d'euros ; elle a été de 249 millions d'euros sur les neuf premiers mois de 2007.

Par ailleurs, après la cession partielle réalisée au cours de l'année 2006, Accor possédait encore, au 1er janvier 2007, 11,4 % du capital du Club Méditerranée. Au cours de 2007, Accor a vendu 1 049 719 titres Club Méditerranée au prix moyen de 42,97 euros, dégageant une plus-value de 4 millions d'euros. Sa participation a ainsi été ramenée à 6 %, montant minimum que Accor s'était engagé en 2006 à détenir jusqu'au 8 juin 2008.

Au total, les cessions d'actifs non stratégiques atteignent 541 millions d'euros sur l'année 2007.

Début février 2008, Accor a cédé au Groupe Compass sa participation résiduelle de 50 % dans l'activité de restauration collective au Brésil, pour un montant de 305 millions de R$ (environ 117 millions d'euros). La contribution de la restauration collective brésilienne au chiffre d'affaires consolidé 2007 a été de 248 millions d'euros. La finalisation de l'opération est prévue au cours du premier semestre 2008.

Services

Les quatre principaux leviers de la croissance organique

La croissance organique de ce métier repose sur quatre leviers opérationnels principaux : l'accroissement du taux de pénétration des marchés, l'extension de gamme, le déploiement à l'international des produits existants et l'ouverture de nouveaux pays. L'activité des Services pourrait réaliser une croissance organique, hors effet d'acquisitions et de change, comprise entre 8 % et 16 % par an entre 2006 et 2010.

Le déploiement des produits existants à l'international s'est notamment traduit en 2007 par le lancement du Ticket Transport® en Hongrie en mai, avec déjà 150 entreprises clientes début 2008. Le Ticket Service®, titres de services prépayés pour les personnes en situation de précarité (achat de produits alimentaires ou de prestations de première nécessité), a été déployé en République Tchèque et en Turquie.

La diversification géographique des Services s'accélère : présents dans 22 pays en 1995, 35 pays en 2005, ils le sont désormais dans 40 pays.

Un programme de croissance externe créateur de valeur

La croissance par acquisition constitue un levier important de l'expansion des Services. Dans ce cadre, Accor a prévu d'investir dans ce métier 500 millions d'euros entre 2006 et 2010 afin d'acquérir des parts de marché ou du savoir-faire. Ce levier pourrait permettre à cette activité de réaliser une augmentation potentielle de 5 % par an de son chiffre d'affaires, qui s'ajoute à la croissance organique.

Après 95 millions d'euros d'investissements dans cinq acquisitions en 2006, 124 millions d'euros ont été investis en 2007 pour réaliser 8 acquisitions. Au-delà de ce montant en phase avec le

plan d'investissements précité de 100 millions d'euros par an en moyenne investis entre 2006 et 2010, Accor Services a réalisé en 2007 une acquisition majeure pour 211 millions d'euros : Kadéos. Acquis auprès de PPR, Kadéos positionne Accor Services comme le leader en France du marché des cartes et chèques cadeaux, grâce à l'intégration en cours avec Ticket Compliments®, avec pour objectif une gamme unifiée de produits en 2008. Le réseau de distribution de ces produits est vaste, avec l'accès à 380 enseignes représentant 42 500 points de vente.

Parmi les autres acquisitions réalisées en 2007 par Accor Services, on note deux autres acquisitions importantes pour les développements futurs des Services : PrePay Technologies et Motivano UK au Royaume-Uni. PrePay Technologies est le pionnier et le leader de la carte prépayée dans ce pays. Il gère les plateformes d'autorisation des paiements en temps réel et possède le statut d'émetteur de monnaie électronique européen et la certification Mastercard. Sa clientèle est composée de grandes enseignes britanniques et ses cartes bénéficient d'un réseau de plus de 30 000 points de rechargement. Accor Services renforce ainsi son leadership et diversifie son portefeuille de produits et de services sur le marché britannique.

Motivano UK permet à Accor Services d'entrer sur le marché des plateformes technologiques de gestion des ressources humaines : avec ces produits, un employeur peut proposer à ses salariés de gérer individuellement l'intégralité de leurs avantages sociaux via Internet ou Intranet. La clientèle de Motivano UK est aujourd'hui composée de 160 sociétés britanniques, grandes et petites, privées et publiques (un million d'employés utilisateurs). À moyen terme, cette activité devrait se déployer dans une vingtaine de pays.

Dans le domaine des récompenses et de la fidélisation, au-delà de Kadéos, ont été acquises Tintelingen aux Pays-Bas, Quasar en Allemagne et Surf Gold, le leader asiatique des solutions de fidélisation et de stimulation pour les employés, partenaires ou clients d'une entreprise. Il est implanté en Chine, Corée du Sud, à Hong Kong, en Inde, à Singapour et à Taïwan. Déjà présent en Australie, Chine et Inde, Accor Services a ainsi élargi sa présence géographique dans la région et accède à un portefeuille de clients constitué de grandes entreprises asiatiques.

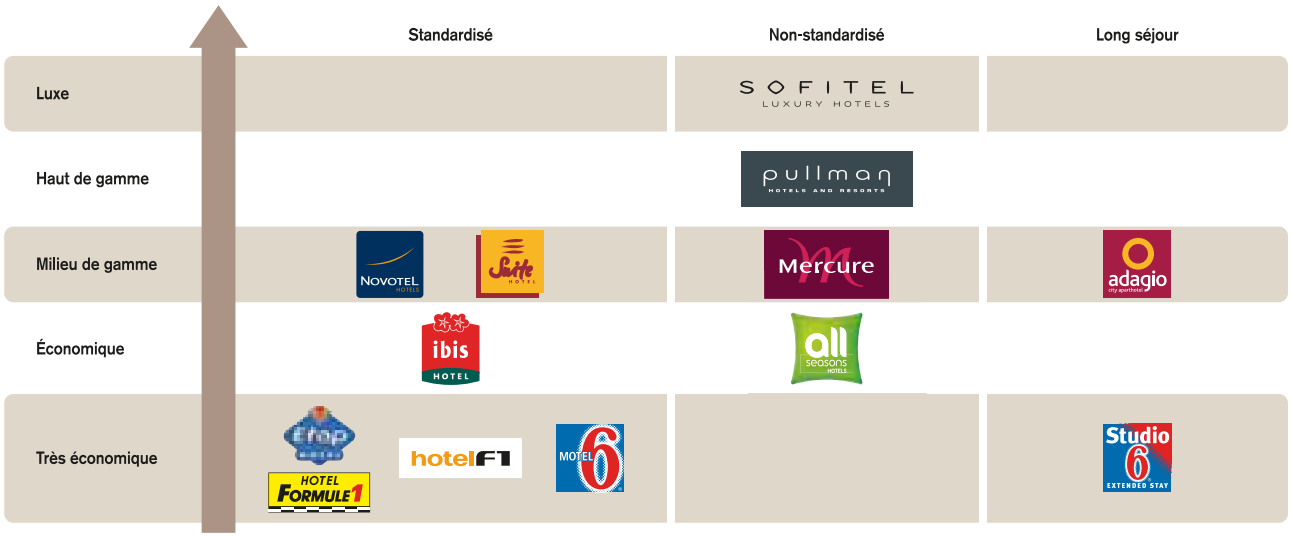
Hôtellerie

Le nouveau modèle économique de l'hôtellerie est fondé sur une stratégie de marques, d'optimisation du réseau et de ses performances opérationnelles, et sur des modes de détention des actifs adaptés aux segments de marché et aux zones géographiques. L'expertise développée par Accor depuis 40 ans dans la gestion des métiers de l'hôtellerie doit lui permettre d'offrir un savoir-faire et des services à forte valeur ajoutée à des propriétaires d'hôtels, le développement du Groupe se faisant désormais majoritairement au travers de modes d'exploitation peu capitalistiques.

Stratégie de marques

Au cours de l'année 2007, le portefeuille de marques du Groupe a été enrichi et élargi, avec le repositionnement de marques existantes et le lancement de nouvelles marques.

Un portefeuille de marques couvrant tous les segments de marché



Ainsi, Sofitel a été clairement repositionné dans l'univers de l'hôtellerie internationale de luxe. Sa nouvelle identité a conduit à la création de deux nouveaux labels, *Sofitel Legend*, qui sera constitué de quelques établissements prestigieux, tel le Métropole à Hanoï au Vietnam, et *So by Sofitel* pour de futurs hôtels « boutiques ». Le périmètre du réseau Sofitel est en cours de redéfinition : parti de 201 hôtels fin 2006, il compte aujourd'hui 172 hôtels, après reconversion dans d'autres marques ou bien cession totale de certaines unités. Ainsi, 9 hôtels sont passés sous enseigne Pullman (voir infra) et 20 hôtels sortis du réseau ou convertis en d'autres marques, par exemple Mercure. À horizon 2010, Sofitel disposera d'un réseau cohérent de 139 hôtels. Après trois ouvertures emblématiques en 2007 (El Gezirah Caire, Wanda Beijing et The Palace Old Town Dubaï), des ouvertures majeures sont d'ores et déjà prévues pour 2008 à Londres, Dubaï et Bangkok.

Pullman, nouvelle enseigne haut de gamme, a ouvert à fin 2007 11 hôtels dans 4 pays, destinés à une clientèle de voyageurs d'affaires. En 2008, 45 hôtels sont en cours de conversion ou de création dans 23 pays d'Europe, d'Asie Pacifique, du Moyen-Orient et d'Amérique latine et l'objectif est de 300 hôtels à l'horizon 2015, principalement sous contrat de gestion et franchise.

Le premier hôtel All Seasons, nouvelle marque économique non standardisée, a ouvert en septembre 2007 et l'enseigne, située au cœur des villes et des principaux centres d'activités, comptera au minimum 40 hôtels à fin 2008 en Europe, principalement par franchise et par conversion d'autres marques.

Enfin, dans l'hôtellerie très économique en France, Formule 1 prend une nouvelle identité, accompagnant une rénovation du parc : hotelF1, avec 19 hôtels rénovés à fin 2007 et 84 rénovations prévues en 2008.

Optimisation des performances opérationnelles

L'amélioration de la rentabilité passe avant tout par l'augmentation du chiffre d'affaires : l'adaptation de la stratégie marketing sur les différents marchés, les systèmes de réservation très performants, la distribution efficace, en particulier sur internet, une politique de prix optimale, *« dynamic pricing »*, une "politique de place" (coordination de plusieurs hôtels d'une même ville/région/pays) et enfin la fidélisation, avec un nouveau programme rationalisé qui sera présenté en 2008, permettent de remporter cette "bataille" pour le chiffre d'affaires. En matière d'optimisation des coûts, différents plans d'actions ont été mis en place, visant à changer ou optimiser les conditions d'exploitation.

Des modes de détention adaptés

Accor poursuit sa politique d'*« Asset-Right »* amorcée en 2005 visant à améliorer le retour sur capitaux employés et à réduire la volatilité de ses cash flows par l'adaptation des modes de détention de ses hôtels en fonction des différences de rentabilité de chacun de ses segments.

Mode d'exploitation privilégié, par segment de marché

* Pays matures.

Dans ce cadre, le Groupe cède l'immobilier et l'exploitation des hôtels haut de gamme pour retenir un contrat de gestion à long terme avec éventuellement une participation minoritaire (de l'ordre de 25 %) au capital de la société propriétaire. Dans le milieu de gamme, Accor cherche à transformer des contrats de loyers fixes avec option d'achat en contrats de loyers variables, avec une charge locative proportionnelle au chiffre d'affaires. Cette stratégie nécessite de trouver des investisseurs aux profils différents, selon le segment de marché et selon les pays concernés, et capables d'accompagner le Groupe dans son développement.

De 2005 à fin 2007, le Groupe a dégagé 3 486 millions d'euros de la gestion des actifs immobiliers, concernant 502 hôtels, dont 1,6 milliard d'euros de trésorerie et 1,9 milliard d'euros de réduction d'engagement hors bilan (2). En 2007, ont été successivement cédées les propriétés immobilières de deux Sofitel aux États-Unis (contrat de gestion avec maintien d'une participation minoritaire de 25 %), de 30 hôtels au Royaume-Uni, de 68 hôtels en Allemagne et de 19 hôtels aux Pays-Bas.

En janvier et février 2008, 60 hôtels ont été restructurés, dont 57 annoncés fin décembre 2007 (47 en France, 10 en Suisse). Le montant de ces 57 hôtels s'élève à 373 millions d'euros, dont 312 millions d'euros d'impact de trésorerie et 61 millions d'euros de réduction d'engagement hors bilan (2). Cette dernière transaction a été réalisée avec Axa Real Estate IM et CDC, avec des loyers variables représentant 16 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelable six fois (84 ans au total). Le rendement de cette opération pour l'investisseur est de 5,70 %, très proche des rendements des deux précédentes transactions conclues en juin 2007.

De mars à décembre 2008, 233 nouveaux hôtels seront restructurés, pour un montant total de 601 millions d'euros, dont 284 millions d'euros d'impact de trésorerie et 317 millions d'euros de réduction d'engagement hors bilan (2).

Un programme supplémentaire de 614 hôtels est prévu pour 2009-2010, comprenant 400 Motel 6 aux États-Unis, 14 Sofitel et Pullman (après finalisation du repositionnement des marques pour un impact attendu de 652 millions d'euros), 100 hotelF1 et 100 autres marques.

Suite à la revue stratégique engagée en 2006 aux États-Unis, Accor a cédé en 2007, 341 hôtels Red Roof Inn pour 1,320 milliard de dollars. Cette transaction a permis de réduire l'endettement net retraité (des loyers actualisés) du Groupe à hauteur de 751 millions d'euros, dont 425 millions d'impact trésorerie. La contribution de cette activité au chiffre d'affaires était de 289 millions d'euros sur l'année 2006 et de 183 millions d'euros sur les huit premiers mois de 2007. Accor se recentre ainsi sur Motel 6, leader dans l'hôtellerie économique aux États-Unis.

Fin 2010, à l'issue de toutes les opérations de restructuration des modes de détention, 77 % du parc hôtelier existant (hors développement) sera exploité sous forme de contrats de management, franchise, ou loyers variables.

Fort potentiel de développement hôtelier

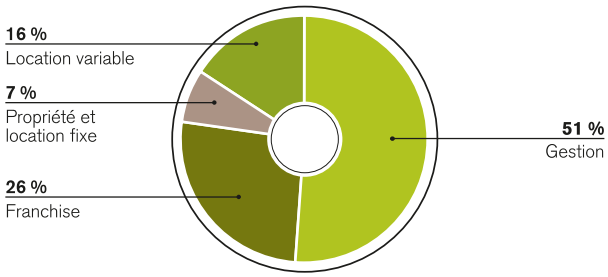
Le plan de développement du Groupe prévoit l'ouverture de 200 000 chambres nouvelles sur la période 2006-2010 et représente un investissement de 2,5 milliards d'euros, avec un objectif de ROCE de 15 % (voir page 56).

Après 21 675 chambres en 2006, le Groupe a ouvert 215 hôtels en 2007, soit 28 409 chambres, dont 93 % sont exploitées en location variable et sous contrats de gestion et de franchise. 38 % de ces ouvertures ont été réalisées dans les pays émergents et 40 % en Europe. L'hôtellerie milieu de gamme ou économique représente 92 % de ces ouvertures.

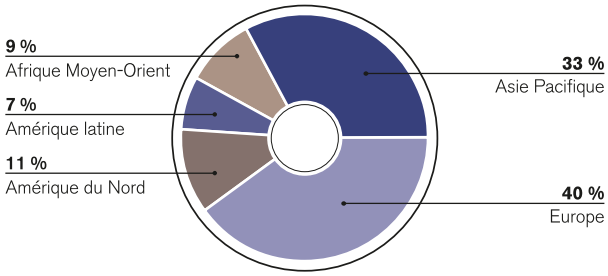
Ouvertures 2007 : 28 409 chambres et 215 hôtels

(en pourcentage du nombre de chambres)

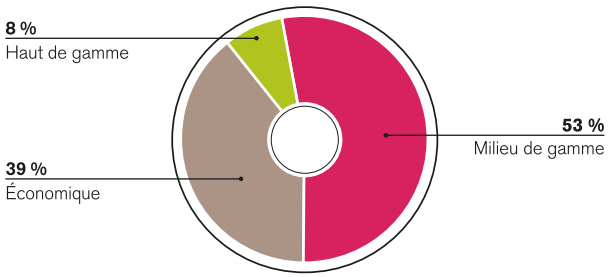
par mode de gestion



par zone géographique



par segment



Le *« pipeline »*, c'est-à-dire le nombre de chambres d'ores et déjà engagées sur le programme 2006-2010 de 200 000 nouvelles chambres, monte en puissance : 93 000 chambres à fin 2007, dont 39 500 pour 2008.

(2) Engagements de loyers fixes actualisés à 8 %.

Ces 93 000 chambres seront pour 75 % d'entre elles en contrat de gestion, franchise ou location variable et pour 88 % dans l'hôtellerie économique ou milieu de gamme. Elles seront ouvertes essentiellement en Asie (39 %) et Europe (29 %), le reste se répartissant entre l'Afrique et le Moyen-Orient (19 %), l'Amérique latine (9 %) et l'Amérique du Nord (4 %).

À titre d'exemple, 180 hôtels (40 000 chambres) seront ouverts en Chine à l'horizon 2010, sous toutes les marques Accor, avec en particulier 118 Ibis attendus pour 2011: 11 sont ouverts à fin février 2008, 35 sont en construction et 17 engagés, les négociations pour les 55 autres étant bien avancées.

Concernant le plan d'investissement, sur les 2,5 milliards d'euros prévus sur la période 2006-2010, 745 millions d'euros ont été réalisés à fin 2007, dont 52 % en Europe et 36 % en Asie.

Un profil de Groupe plus résistant aux cycles économiques

Le profil du Groupe a fortement évolué depuis le dernier cycle 2001-2003. Une simulation des impacts que Accor aurait subis lors du dernier cycle, à partir du portefeuille actuel, permet de mesurer les effets des différentes stratégies mises en œuvre.

Ainsi, la réduction potentielle du résultat opérationnel du Groupe entre 2001 et 2003 serait aujourd'hui de seulement 9 %, contre une baisse de 27 % observée à l'époque, soit une division par trois de la volatilité.

En plus de la cession d'activités non stratégiques et plus cycliques, la réduction de la sensibilité du Groupe tient à une évolution significative de ses deux métiers.

Le développement important des Services, activité non cyclique et à fort potentiel de croissance, a conduit à un doublement de la part de ceux-ci dans le résultat d'exploitation, dont ils représentent 38 % en 2007 contre 21 % en 2001.

La restructuration du pôle Hôtellerie a réduit très sensiblement sa cyclicité grâce à :

- une exposition réduite aux États-Unis, dont la part dans le résultat d'exploitation a diminué des deux-tiers, passant de 25 % en 2001 à 8 % en 2007 ;
- une contribution accrue de l'hôtellerie économique en Europe, segment peu cyclique offrant un large potentiel d'expansion : sa part est passée de 23 % en 2001 à 30 % en 2007, augmentant ainsi sa contribution au résultat d'exploitation du Groupe de 43 % ;
- une stratégie d'asset right favorisant un mode de détention moins capitalistique et moins cyclique : alors que la gestion et la franchise représentaient 35 % du parc hôtelier en 2001, ils représentent en 2007, avec la location variable, 55 % du parc.

Optimisation de la structure financière

Le produit des cessions d'actifs non stratégiques et le cash excédentaire sur les produits de cessions immobilières, tout en maintenant un ratio de marge brute d'autofinancement sur dette nette retraitée supérieur à 20 % afin de conserver un rating BBB chez S&P, donnent lieu à une optimisation de la structure financière. En 2006 et 2007, Accor a retourné un total de plus de 2 milliards d'euros à ses actionnaires, sous forme de trois programmes de rachat d'actions (500 millions d'euros en 2006, et successivement 700 millions d'euros et 500 millions d'euros en 2007) et du versement d'un dividende exceptionnel de 1,50 euro par action en 2007 (336 millions d'euros).

Un nouveau retour aux actionnaires de 750 millions d'euros est proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 13 mai 2008, via un programme de rachat d'actions de 400 millions d'euros et le versement d'un dividende exceptionnel de 1,50 euro par action (soit environ 350 millions d'euros).

FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2008

Tendances

Au mois de janvier 2008, le RevPar [3] progresse en Europe de 6,7 % dans l'hôtellerie Haut et Milieu de gamme et de 4,6 % dans l'hôtellerie économique tandis qu'il recule de 3,8 % dans l'hôtellerie économique aux États-Unis. L'activité des Services affiche un chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants en augmentation de 12,4 % sur cette période.

L'activité hôtelière en Europe ainsi que l'activité mondiale des services poursuivent la tendance observée en 2007, en janvier 2008.

Faits marquants

Les faits marquants exposés ci-dessous, sont survenus depuis la clôture de l'exercice 2007.

Accor Services acquiert 62 % du capital de Motivano UK, leader de solutions de gestion en ligne d'avantages aux salariés

Dans le cadre de sa stratégie de développement, Accor Services a acquis début janvier 2008, 62 % de Motivano UK, société leader en solutions de gestion des 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 38 %. Cette transaction de taille moyenne permettra de dégager un retour sur capitaux employés (ROCE) de l'ordre de 20 % à l'horizon 2010.

Motivano UK propose des solutions de gestion en ligne des avantages aux salariés à plus de 160 clients, parmi lesquels de nombreuses sociétés du FTSE 500, des administrations et des PME en Grande-Bretagne ainsi que dans 26 autres pays. Motivano met en place, assure la maintenance et garantit l'exploitation de plates-formes de gestion en libre-service des avantages aux salariés, via Internet et les intranets des entreprises.

Les solutions de Motivano permettent aux salariés de gérer eux-mêmes les avantages consentis par leur employeur, d'en connaître la valeur via un récapitulatif individuel, soulignant l'investissement financier de leur employeur, afin d'assurer leur bien-être et préserver l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Cession complète de la Restauration Collective au Brésil

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

Le montant de cette transaction s'élève à 305 millions R$ (environ 117 millions d'euros). La contribution de la Restauration Collective brésilienne au chiffre d'affaires consolidé du Groupe Accor a été de 248 millions d'euros sur l'ensemble de l'année 2007.

La finalisation de cette opération est prévue au cours du premier semestre 2008.

(3) Revenue Per Available Room (revenu par chambre disponible) qui se définit par le produit du taux d'occupation par le prix moyen par chambre.

LES HOMMES ET LES FEMMES CHEZ ACCOR

Les hommes et les femmes de Accor : les chiffres clés

Au 31 décembre 2007, Accor comptait 172 695 personnes travaillant dans les différentes enseignes du Groupe à travers le monde, contre 170 417 au 31 décembre 2006 et 168 623 au 31 décembre 2005.

Les indicateurs relatifs à l'effectif sont comptabilisés et communiqués en effectif moyen.

Le périmètre considéré est le périmètre d'influence. Sont pris en compte dans ce périmètre. Les collaborateurs, à temps plein ou à temps partiel, ayant un contrat à durée indéterminée, un contrat à durée déterminée de plus de trois mois ou un contrat d'apprentissage. Dans les filiales et entités sous contrat de gestion Accor, l'effectif est comptabilisé à hauteur de 100 % de l'effectif total ; sont exclues les entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a pas de responsabilité de management des équipes.

Effectifs par métier et par zone géographique au 31 décembre 2007

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	2007	2006	2005
Hôtellerie	**19 549**	**28 140**	**16 589**	**10 751**	**59 823**	**134 852**	**131 010**	**121 448**
Haut et Milieu de gamme	13 979	22 154	4 024	8 906	56 222	105 285	98 203	89 648
Économique	5 570	5 986	-	1 845	3 601	17 002	16 019	15 042
Économique États-Unis	-	-	12 565	-	-	12 565	16 788	16 758
Services	**865**	**1 583**	**39**	**2 399**	**469**	**5 355**	**4 593**	**4 316**
Autres activités	**4 236**	**2 382**	**-**	**25 870**	**-**	**32 488**	**34 814**	**42 859**
Agences de voyages	-	-	-	-	-	-	-	8 529
Restauration	1 314	76	-	25 802	-	27 192	29 166	25 522
Services à bord des trains	2 104	2 275	-	-	-	4 379	4 194	4 319
Autres	818	31	-	68	-	917	1 454	4 489
TOTAL	**24 650**	**32 105**	**16 628**	**39 020**	**60 292**	**172 695**	**170 417**	**168 623**

Les effectifs du Groupe ont augmenté au cours de l'année 2007, malgré la sortie du périmètre de la restauration collective en Italie, des hôtels Red Roof Inn aux États-Unis et GO Voyages en France. Accor connaît, par ailleurs, un très fort développement dans l'hôtellerie notamment en Asie Pacifique et en Amérique latine.

Bilan Ressources Humaines au 31 décembre 2007

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	2007	2006
Effectif	**24 650**	**32 105**	**16 628**	**39 020**	**60 292**	**172 695**	**170 417**
dont % de femmes	54 %	54 %	70 %	56 %	38 %	**50 %**	51 %
dont % d'hommes	46 %	46 %	30 %	44 %	62 %	**50 %**	49 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	92 %	84 %	100 %	97 %	86 %	**90 %**	90 %
dont % de femmes en CDI (1)	53 %	53 %	70 %	56 %	38 %	**51 %**	N/A
dont % d'hommes en CDI (1)	47 %	47 %	30 %	44 %	62 %	**49 %**	N/A
Encadrement							
dont % d'encadrants (2)	24 %	13 %	12 %	9 %	15 %	**14 %**	13 %
dont % de femmes encadrants	44 %	47 %	60 %	60 %	34 %	**44 %**	44 %
dont % d'hommes encadrants	56 %	53 %	40 %	40 %	66 %	**56 %**	56 %
Formation							
Ratio de formation (frais de formation/ masse salariale)	1,7 %	2,8 %	1,6 %	4,2 %	2,4 %	**2,4 %**	2,2 %
Nombre de jours de formation	36 290	51 747	40 044	86 126	119 322	**333 529**	327 800
Nombre d'employés ayant suivi au moins une formation	13 668	15 307	21 294	39 207	64 445	**153 921**	169 700
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	5 051	3 413	1 829	3 202	11 305	**24 800**	26 716
Nombre de non encadrants ayant suivi au moins une formation	8 617	11 894	19 465	36 005	53 140	**129 121**	142 984
Accidents de travail							
Taux de fréquence des accidents de travail (3)	-	-	-	-	-	**19,3**	21,1
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	2	**2**	1
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	1	4	**5**	7

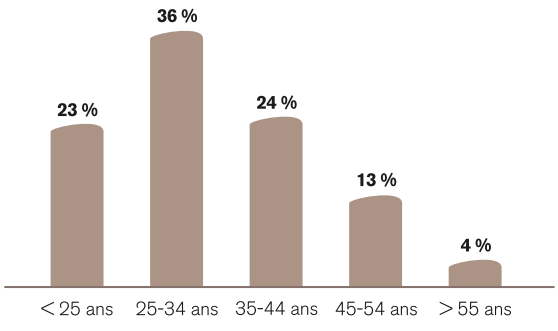
(1) Nouvel indicateur.

(2) Encadrant : collaborateur encadrant une équipe et/ou ayant un niveau d'expertise élevé.

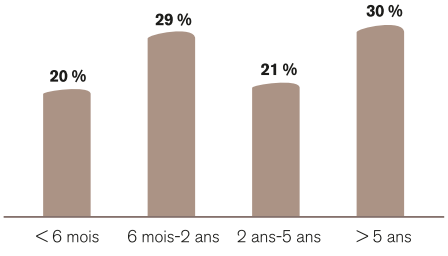
(3) Taux de fréquence : (nombre d'accidents de travail avec arrêt définis selon la législation locale / nombre d'heures travaillées) X 1 000 000.

Répartition par âge et par ancienneté de l'effectif du Groupe au 31 décembre 2007

Répartition des effectifs par âge



Répartition des effectifs par ancienneté

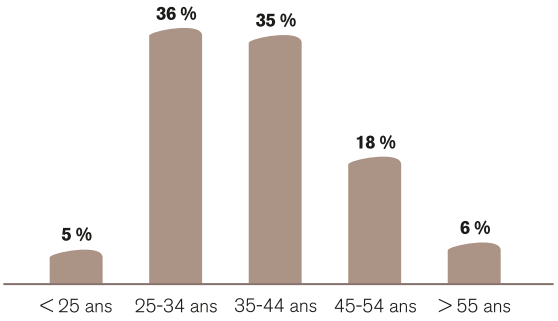


La jeunesse des collaborateurs reste une caractéristique du Groupe. À fin 2007, 59 % des effectifs ont moins de 35 ans. En France, 45 % de l'ensemble des recrutements effectués concernent des collaborateurs de moins de 25 ans.

Répartition des encadrants du Groupe par âge au 31 décembre 2007

À la jeunesse des collaborateurs répond la jeunesse des encadrants : 41 % d'entre eux ont moins de 35 ans, soit une progression de deux points par rapport à 2006. Depuis toujours, Accor a fait le choix de la promotion interne et propose un parcours évolutif aux collaborateurs du Groupe qui s'avèrent les plus performants, favorisant ainsi « l'escalier professionnel ». Pour ce faire, un management de proximité attentif aux résultats individuels et à la progression de chacun est nécessaire, afin d'identifier les potentiels, de les accompagner et de mettre en place les actions de formation nécessaires. En effet, la formation est essentielle dans cette démarche. Elle permet de préparer les collaborateurs qui se verront confier par la suite de nouvelles responsabilités.

Répartition des encadrants par âge



Les Ressources Humaines chez Accor

Les indicateurs monde font référence au périmètre d'influence défini précédemment.

Les indicateurs relatifs à la France proviennent pour la plupart de la consolidation des bilans sociaux 2007. Conformément à la loi, seules les filiales détenues à 50 % et plus par Accor, et comptant au moins 300 collaborateurs sont tenues d'établir un bilan social.

La philosophie de management et les valeurs de Accor

Expression de la philosophie du Groupe depuis sa fondation, les valeurs décrivent la personnalité commune au-delà des personnes, des marques, des pays et des cultures qui font la richesse de Accor.

Aujourd'hui, les cinq valeurs de Accor sont : **l'innovation, l'esprit de conquête, la performance, le respect, la confiance.**

Un kit de présentation des valeurs Accor intitulé « Vivons intensément nos valeurs » a été déployé en 2007 afin de permettre aux managers de se les approprier et les relayer auprès de leurs équipes, pour que les collaborateurs les vivent ensuite au quotidien (film, poster, dépliants…).

L'emploi : les enjeux – le recrutement

Afin d'attirer et de recruter les meilleurs talents et d'être un employeur de référence du secteur, Accor a poursuivi la communication sur ses activités, sur ses offres et ses avantages en France et à l'international. En 2007, le Groupe a recruté 32 600 collaborateurs dans ses marques mondiales. 37 % des recrutements portent sur des collaborateurs de moins de 25 ans.

Le Marketing Ressources Humaines

Afin de valoriser les métiers du Groupe et de renforcer son image d'employeur attractif, Accor élabore et met à disposition des différents pays de nombreux outils « marketing ressources humaines ».

Parmi eux, citons le dépliant « Pourquoi choisir Accor ? », qui explique aux candidats externes la philosophie de management du groupe ainsi que les avantages proposés aux collaborateurs de Accor. La brochure des « Faits Marquants Ressources Humaines » relate les différents projets ou actions menées dans chacun des pays par le réseau Ressources Humaines local au cours de l'année. Ou encore les multiples insertions de la campagne RH « Votre sourire a de l'avenir » publiées dans des médias online ou dans la presse écrite.

En outre, de nouveaux modes de communication innovants sont constamment mis en œuvre afin de toucher un public toujours plus large. Par exemple, les podcasts disponibles sur accor.com donnent accès à des témoignages audio de collaborateurs du monde entier évoquant leur parcours réussi au sein du Groupe. Puis, toujours sur le site Internet du Groupe, un questionnaire permet à chaque candidat potentiel de découvrir quels sont les métiers qui lui correspondent le mieux. Enfin, le site de recrutement AccorJobs, qui a reçu 2 800 000 visites en 2007, permet de satisfaire une grande partie des recrutements du Groupe.

Les partenariats éducatifs

Les partenariats avec le Ministère de l'Éducation Nationale

Dans tous les pays, Accor entretient des relations avec les Ministères en charge de l'éducation, de la formation et de l'emploi, avec de nombreuses écoles professionnelles et supérieures et assure une présence forte sur les forums de recrutement.

En France, un accord a été conclu avec le Ministère de l'Éducation Nationale sur la formation initiale et continue.

Cet accord a pour objectif **d'intégrer l'évolution des métiers de l'hôtellerie dans les formations et les diplômes et de contribuer à leur ouverture au niveau de l'Europe** avec la création, par exemple, d'un BTS Hébergement à référentiel européen. Par ailleurs, l'accord vise à accentuer par des actions concrètes la coopération avec les établissements supérieurs et à favoriser, par une meilleure information, l'orientation des jeunes diplômés vers les métiers du secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

Toujours en France, plus de 3 300 stagiaires ont été accueillis en 2007 dans le cadre de formations professionnelles ou technologiques. Des formations spécifiques ont été créées pour des professeurs d'écoles hôtelières : 40 stages ont été ainsi proposés dans des établissements Accor.

Des actions de découverte professionnelle ont été mises en place : des séminaires de formation ont ainsi été dispensés à l'école Lenôtre pour 30 professeurs de cuisine sur l'évolution des métiers de la cuisine et la découverte de nouveaux concepts de restauration. Des professeurs de collège ont bénéficié d'une période d'immersion dans nos hôtels. Accor est intervenu dans de nombreux collèges pour présenter les métiers de l'hôtellerie. Des actions en faveur de l'orientation ont également été réalisées auprès de professeurs, de conseillers d'éducation et de 2 800 collégiens.

De plus, des collaborateurs Accor (chefs de services et Directeurs) interviennent régulièrement aux côtés des professeurs de lycées professionnels afin d'apporter des compléments d'information aux jeunes en formation (témoignages, mises en situations professionnelles, etc.).

Accor propose également, chaque année, plus de 150 stages destinés aux professeurs de l'enseignement professionnel ou technologique.

Accor Maroc a signé une convention de partenariat avec l'association Sahil pour le Développement Social et le Secrétariat d'État chargé de l'éducation pour la mise en œuvre d'un programme d'alphabétisation des collaborateurs des hôtels gérés par le groupe Accor au Maroc. Cette nouvelle convention portera sur l'alphabétisation de cinq cents personnes dans les zones rurales et urbaines de la province M'diq-Fnidaq. Cette opération sera renouvelée annuellement et concernera une région différente du Maroc.

Plusieurs hôtels Accor aux **Pays-Bas** s'associent à l'organisation « Campus Nieuw West », qui aide les jeunes dans leur orientation professionnelle et favorise leur insertion sur le marché du travail. Le partenariat entre Accor et Campus Nieuw West consiste à organiser des mini-stages dans les hôtels permettant aux jeunes néerlandais de découvrir les métiers de l'hôtellerie-restauration.

Accor Belgique a signé un partenariat de coopération avec le Ministère de l'Éducation Régionale concernant l'ensemble des écoles hôtelières des Flandres. Objectif : mettre à jour les programmes d'enseignement de l'hôtellerie, former le corps enseignant aux nouveaux concepts hôteliers (évolution des métiers et des modes de distribution) et assurer aux élèves des places de stage dans les hôtels du Groupe en vue de les recruter.

L'apprentissage

L'apprentissage est une source très importante de recrutement favorisée par Accor dans tous ses pays d'implantation.

En France, Accor est signataire de la « Charte de l'apprentissage » initiée par le Ministère de l'Emploi et de l'accord national pour l'insertion professionnelle des jeunes par le « contrat de professionnalisation » sous l'égide du Ministre délégué à l'Emploi. Accor veut favoriser la professionnalisation des jeunes et faciliter leur intégration dans les établissements du Groupe.

En 2007, **1 200 personnes ont suivi une formation en alternance en France** dont 75 % en contrat d'apprentissage.

Chaque année, depuis cinq ans, est organisé le challenge des métiers de l'Hôtellerie Accor Europe, Moyen-Orient et Afrique. Véritable reconnaissance des élèves issus des filières professionnelles dans le domaine de l'hôtellerie-restauration, il met à l'honneur les jeunes professionnels travaillant au sein des hôtels Accor de cette zone géographique. Après une sélection auprès de 800 jeunes venant de 19 pays, 40 ont participé à ce challenge en 2007.

De plus, des journées d'intégration des apprentis dans les hôtels du Groupe ont été organisées au cours de l'année, ainsi qu'une table ouverte pour les collaborateurs en alternance en fin de contrat, où ils ont pu s'exprimer sur la manière dont ils avaient vécu leur formation en alternance au sein du Groupe.

Les étudiants d'écoles de commerce françaises en apprentissage dans les hôtels du Groupe, ont pu assister à une présentation complète de Accor par la Direction Générale des Ressources Humaines.

Les marques peuvent prendre des initiatives spécifiques. Mercure a par exemple créé en **France** un label fondé sur le volontariat des hôteliers, et qui s'obtient dès lors que l'hôtelier respecte l'ensemble des critères définis par la marque. Un contrat moral lie l'équipe de l'hôtel, l'apprenti et son tuteur dédié et permet à chacun de s'engager dans l'action avec des repères concrets pour avancer avec succès. Il vise à instaurer une relation claire, fondée sur les droits et les devoirs de chacun. Ainsi l'apprentissage fait l'objet d'un parcours structuré et balisé par des étapes progressives qui assurent un accompagnement et un suivi de qualité. À fin 2007, 70 hôtels ont été labellisés, 140 tuteurs formés et reconnus pour leur talent de formateurs, 170 apprentis impliqués dans la réussite de leur apprentissage.

En **Allemagne**, où l'apprentissage représente 22 % des effectifs, les "*Azubi Awards*" sont organisés chaque année afin de récompenser les meilleurs apprentis. Lors de la 8e édition, les 30 meilleurs apprentis allemands ont passé des tests en réception, service et cuisine. Les gagnants de chacune de ces catégories ont l'opportunité de réaliser un stage d'un an dans un établissement Accor du pays de leur choix (visa, vol et cours de langue inclus).

Dans le cadre du **programme européen Léonard de Vinci**, qui vise à renforcer les aptitudes et les compétences des personnes qui suivent une première formation professionnelle, trois apprentis dans

des hôtels du Groupe en **Autriche** ont passé trois semaines à Paris à l'Ibis Berthier Porte de Clichy et au Pullman Paris Rive Gauche. En 2008, six apprentis partiront grâce à ce programme.

Suite à l'ouverture du Centre de Formation d'Apprentissage (CFA) dans l'Académie **Accor Maroc** en mai 2007, 12 nouveaux apprentis ont été accueillis. Un programme d'intégration a été organisé pour leur permettre de découvrir le groupe Accor, le CFA et ses règles de fonctionnement ainsi que les trois hôtels Accor du site d'Agadir. Deux nouvelles promotions ont vu le jour (soit 24 personnes) dès septembre 2007 afin de se conformer aux termes de la convention signée avec le Secrétariat d'État chargé de la Formation Professionnelle et qui prévoit la formation de 156 apprentis sur 3 ans.

Les Délégations Régionales Emploi en France

Sept Délégations Régionales Emploi sont implantées dans les principaux bassins d'emploi en France pour répondre aux besoins des opérationnels en matière de recrutement et coordonner les différents accords conclus avec les ministères en assurant leur déploiement sur le terrain.

Leurs principales missions consistent à :

- définir et mettre en œuvre les actions de promotion des métiers du Groupe ;
- mettre en place les engagements des partenariats nationaux (Éducation Nationale, Charte de l'apprentissage, ANPE, Charte de la diversité…) ;
- accompagner la politique emploi des marques de Accor ;
- présélectionner les candidatures et constituer des viviers dans chaque bassin d'emploi ;
- mettre en œuvre l'accord de Groupe pour l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées ;
- accompagner les collaborateurs dans leur mobilité et leur évolution professionnelle.

En 2007, les Délégations Régionales Emploi ont traité près de 10 000 Curriculum Vitae, réalisé 4 000 entretiens de présélection individuelle et collective et ont participé à plus de 40 forums emplois.

Les Délégations Régionales Emploi sont également moteurs dans le développement de la « méthode de recrutement par simulation » permettant de donner accès à l'emploi à des populations sans qualification ou issues d'autres secteurs d'activité, en évaluant leurs compétences à travers des mises en situation professionnelle. En 2007, 90 personnes ont été recrutées grâce à cette méthode.

Les actions en faveur des populations en difficulté

Accor s'engage à favoriser l'égalité des chances dans l'éducation et l'insertion professionnelle de personnes en difficulté.

En décembre 2006, Accor a signé en France la **« Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation »**. Cette charte a pour objectif de mieux appréhender le monde de l'entreprise pour faciliter l'orientation et l'insertion professionnelle des élèves et des étudiants des zones d'éducation prioritaire et du milieu rural, ainsi que des étudiants les plus défavorisés. Accor s'attache notamment à favoriser le développement d'actions telles que la découverte des métiers de l'hôtellerie-restauration pour les enseignants et élèves de collèges, une journée « L'école dans l'hôtel » au cours de laquelle élèves et professeurs de lycée hôtelier prennent en charge le fonctionnement d'un hôtel, et enfin le parrainage d'une classe dans un lycée professionnel par un responsable d'exploitation du Groupe.

Accor est membre fondateur de **l'école de la deuxième chance de Paris**. Ces écoles sont mises en place dans différentes villes françaises en lien avec le Fonds Social Européen afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes de 18 à 26 ans, sortis depuis au moins deux ans du système scolaire, sans diplôme ni qualification. Il s'agit donc de proposer à ces jeunes une deuxième chance d'insertion professionnelle et de les accompagner jusqu'à leur insertion.

Dans le cadre de ce dispositif d'insertion, Accor délivre aux jeunes une information sur nos métiers, sur les diplômes et les certificats de branche professionnelle, en leur donnant aide et conseil sur les démarches d'emploi (CV, conduite d'entretien, etc.). À ce jour, les relations avec les écoles de la 2ème chance sont opérationnelles à Tours, Toulouse, Mulhouse, Marseille, Lille, en Seine St Denis et à Paris.

Des **actions de recrutement** ont notamment été menées dans le cadre du « Job & Cité Stadium à Lyon », forum emploi réalisé au stade de Lyon Gerland, auquel la DRE a participé avec Novotel. Ce forum était spécifiquement orienté sur le thème de la diversité, et les habitants des zones urbaines sensibles de Lyon y ont été conviés par les Missions Locales.

Par ailleurs, **Accor parraine** « Sport dans la ville », une association d'insertion implantée à Lyon qui souhaite apporter par le sport, à des enfants en difficulté sociale, familiale ou scolaire des valeurs fondamentales à leur épanouissement et leur réussite. Avec un suivi dans le temps, l'association accompagne chaque enfant dans son projet de formation et d'insertion professionnelle. Trois Directeurs Ibis, Novotel et Mercure ont, cette année, parrainé un jeune : aide à l'orientation professionnelle, information et découverte de nos métiers… Un de ces jeunes est déjà intégré en contrat d'apprentissage chez Novotel.

La diversité

L'engagement de Accor en faveur de la diversité est une constante depuis son origine. La richesse du Groupe est de plus en plus fondée sur la diversité de ses équipes et de leurs membres.

Cette diversité permet à Accor d'être plus innovateur et plus créatif et de mieux refléter l'image de ses clients.

Le Groupe a fait de la diversité une de ses priorités et l'année 2007 a été une étape importante dans cet engagement.

En Europe, plusieurs pays ont pris des mesures pour promouvoir la diversité tout en intégrant les réalités locales. Accor encourage ce type d'approche afin de construire une structure de la diversité en respectant la culture locale, pour diversifier ses équipes.

En France, un plan d'action visant à garantir la non-discrimination et la promotion de la diversité a été défini. Il sensibilise aux pratiques de discrimination directes ou indirectes, conscientes ou inconscientes sur les thèmes tels que le sexe, l'âge ou autres critères discriminants en termes de recrutement, d'accès à l'emploi, de promotions au

cours de toute la vie professionnelle qu'il s'agisse de formation, de rémunération ou de développement de carrière. Plus de 130 nationalités sont représentées dans l'hôtellerie en France. Afin de promouvoir la diversité, le Novotel Paris Tour Eiffel a par exemple organisé, en novembre, le Forum des Cultures : onze pays étaient représentés parmi les 37 nationalités composant le personnel de l'hôtel. Ce forum s'inscrit dans le cadre du projet de l'hôtel « Tous Ensemble, Plus Vite, Plus Loin ».

Accor en Amérique du Nord a reçu le prix 2007 de la Célébration de la Diversité dans la catégorie « Lieu de travail de l'année ». Ce prix récompense l'engagement et les programmes de Accor dans le domaine de la diversité.

Accor North America a été choisi parmi 84 candidatures sur la base des critères suivants :

- rôle significatif de la direction dans l'amélioration de la qualité de vie des différentes populations de la région de Dallas ;
- promotion de la diversité et de l'inclusion par le biais de financement ou de contributions en nature et/ou bénévolat ;
- contribution à la création ou au renforcement des programmes de bienfaisance pour aider les membres des communautés diverses ;
- efforts déployés pour créer un environnement propice à l'insertion ;
- engagement soutenu pour assurer le succès de la diversité.

De plus, Accor en Amérique du Nord a lancé un nouveau programme sur la diversité intitulé le *"Accor Pinnacle Program"* avec la *National Association of Black Hotels Owners, Operators and Developers*. Objectif : proposer des conseils aux propriétaires et aux investisseurs femmes ou issus de minorités pour réussir dans le secteur de l'hôtellerie. Cette initiative a par ailleurs permis à Accor North America de remporter le *Chain Leadership Award* délivré par le magazine *Lodging Hospitality* dans la catégorie *Franchising*.

Accor Australie a signé un accord national de partenariat avec Message Stick, société détenue et gérée par des Aborigènes dont la mission est de fournir des services de télécommunication de qualité à forte valeur ajoutée. Ce nouvel engagement vient en complément du *« Indigenous Employment Programme »*.

Accor Italie participe activement, à la demande du Ministère du Travail du pays, au projet Bollino Rosa, visant à réduire les inégalités hommes/femmes sur le marché de l'emploi. Accompagné d'une trentaine d'entreprises, Accor Italie apporte sa contribution au projet en travaillant sur la création d'une certification qualité, fondée notamment sur l'égalité en termes d'accès à l'emploi, de salaire, d'évolution professionnelle et de formation. Cette certification sera nommée « Bollino Rosa : opportunités égales, nouvelles opportunités » et sera attribuée, à partir de 2008, par le Ministère aux entreprises qui en satisferont les critères.

L'égalité professionnelle

Accor compte 54 % de femmes en France, 57 % dans l'hôtellerie et 61 % dans les services. À l'international, ces chiffres se répartissent comme suit : 49 % dans l'hôtellerie et 52 % dans les services.

En **France**, l'accord de Groupe relatif à la diversité intègre le traitement équitable des hommes et des femmes. Parmi les différentes actions menées en faveur des femmes, l'expérience « **Managers Plurielles** » a permis de mettre en place des actions au sein des équipes Etap Hotel et Formule 1 en France visant à favoriser la diversité de l'encadrement et à accompagner l'évolution professionnelle des femmes.

Les objectifs du projet sont de contribuer à la stabilité des femmes dans l'emploi, d'encourager leur évolution vers des postes de directrice, de développer leurs compétences et de mettre en place une organisation du travail qui facilite la présence féminine dans l'encadrement.

Des groupes de travail ont par exemple rédigé les outils de recrutement pour une cible plus féminine, conçu une formation au management de la diversité femmes – hommes ou encore proposé sur un site une formation professionnelle de garde d'enfants permettant aux salariés concernés de compléter leur activité professionnelle chez Etap Hotel et Formule 1.

Une journée autour du projet Managers Plurielles a été organisée avec le Comité de direction Etap Hotel et Formule 1 afin de partager les réalisations de chacun et expliquer les actions mises en place : la Charte « je m'engage », la mutualisation du personnel, la démarche sécurité, la formation à l'alphabétisation, la garde d'enfants, la mise en place de crèches… Les Directeurs des opérations, avec leurs collaborateurs, ont ensuite mis en place un plan d'actions pour déployer le projet sur l'ensemble du réseau. L'équipe Managers Plurielles a reçu la Bernache [4] d'équipe 2007.

L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

En France, afin de répondre à l'obligation de la loi du 11 février 2005, un accord de Groupe, pour l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, a été signé par Accor et l'ensemble des organisations syndicales pour 2006 – 2008.

Dans le cadre de cet accord l'équipe Mission Intégration des Personnes Handicapées (MIPH) a réalisé en 2007 :

- 57 recrutements, principalement en CDI, sur l'ensemble des activités Accor France, en partie grâce à 3 sessions de vidéo-recrutement. Les CV vidéo des 75 candidats ont été mis en ligne sur le site MIPH, 18 d'entre eux ont été recrutés en CDD ou CDI ;
- une action pour le maintien dans l'emploi, sous forme d'un DVD sur la prévention des risques professionnels pour le personnel des étages présente les conseils filmés d'un ergonome sur « les bons gestes du métier » ;
- 43 stages de formation et de sensibilisation effectués dans les établissements Accor d'Ile de France, notamment grâce à des partenariats école (IME-IMPRO Bourg-la-Reine, Faculté des métiers d'Evry…). Ces stages sont une première étape d'intégration puisque 6 stagiaires ont poursuivi avec des contrats de travail ;
- Accor a signé un partenariat avec l'UNEA (Union Nationale des Entreprises Adaptées) afin de développer le recours au secteur protégé, qui est un des moyens ouverts par la loi pour remplir son obligation d'emploi de personnes handicapées. En 2007, 532 000 euros de chiffre d'affaires ont été réalisés avec le secteur protégé ce qui représente un équivalent d'embauche de 32 travailleurs handicapés.

(4) Cette distinction interne récompense une équipe multifonctions et multidivisions ayant réalisé collectivement une action particulièrement exemplaire.

À fin décembre 2007, Accor emploie en France 464 personnes handicapées. Son taux d'emploi est de 3,53 %.

Dans un but de sensibilisation, la MIPH a procédé à une enquête « Le handicap et vous » réalisée en 2007 par voie électronique auprès du personnel des sièges Accor de Paris et d'Evry. Près de 2000 salariés ont été invités par mail à donner leur avis et 622 réponses ont été collectées, soit une participation de 32 %.

Accor a remporté le trophée APAJH (Association pour Adultes et Jeunes Handicapés) 2007 dans la catégorie « Insertion professionnelle » pour la mise en place d'une formation. Ce trophée récompense des réalisations exemplaires d'organismes publics et privés, qui permettent la participation à la vie sociale, culturelle et professionnelle des personnes en situation de handicap.

Le Groupe est ainsi récompensé pour son engagement en faveur de l'intégration des personnes handicapées, et plus particulièrement pour l'action mise en place avec les jeunes d'IME et d'IMPRO (Instituts Médico-Éducatifs et Professionnels) de Seine St Denis et du Val d'Oise en partenariat avec le pôle handicap de l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes) grâce à laquelle des jeunes ont pu suivre une formation en cuisine et effectuer leurs stages en entreprise dans des hôtels du Groupe. Résultat sur les trois premières sessions : dix-huit jeunes ont été formés et quinze ont fait leurs stages dans des hôtels Accor.

En Chine, le Novotel Hyland Shanghai soutient le Centre d'aide par le travail de l'association d'aide aux handicapés Shanghai Pudong en proposant des formations en hôtellerie, plus particulièrement en cuisine et aux étages, aux personnes handicapées. Vingt-huit personnes ont été embauchées à ce jour par les hôtels et les restaurants du Groupe, et plus de cent personnes ont bénéficié de ces formations.

Le développement des compétences

La formation

La formation est au cœur de la gestion des Ressources Humaines du Groupe. Accor forme ses collaborateurs aux savoir-faire de ses différents métiers, au management, à l'accueil du client et à la vente et voit dans le développement de ses collaborateurs une opportunité d'accroître leur professionnalisme, leur motivation, leur fidélité et par voie de conséquence l'amélioration du service rendu au client.

Accor a pour objectif d'assurer une formation par salarié et par an. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur l'Académie Accor.

L'Académie Accor, forte de ses 14 implantations dans le monde a trois grandes missions :

- contribuer à renforcer les avantages concurrentiels de Accor ;
- favoriser le développement des collaborateurs par l'acquisition des compétences ;
- diffuser les valeurs et la culture du Groupe.

Les différentes Académies, à l'écoute des opérations et des fonctions de support proposent une offre de formation adaptée aux besoins des entités dans leur périmètre d'action. Ces offres de formation sont enrichies en permanence par la réponse sur mesure apportée aux demandes ponctuelles.

L'Académie Accor accompagne la création et le repositionnement des marques hôtelières en proposant de nouveaux axes de formation adaptés.

Par exemple, le lancement de la marque All Seasons a été accompagné par une offre de formation spécifique pour les franchisés All Seasons. Afin d'accompagner les équipes dans ce nouveau départ, les collaborateurs du premier hôtel ont pu suivre une formation pour une meilleure compréhension de la marque.

De nouvelles formations multimarques ont été mises en place. Ainsi, depuis 2007, les managers récemment promus, peuvent bénéficier du programme « Manager Accor ». Cette formation vise à permettre aux managers de capitaliser sur l'expérience acquise pour la transformer en compétences transposables et enrichir leur vision de leur rôle pour renforcer leur leadership dans les domaines de la stratégie, du marketing, du management ou de la communication.

Accor développe également la formation sur le lieu de travail grâce à l'utilisation du e-learning et de CD-ROM permettant de toucher une population plus large. À ces outils s'ajoute la formation assurée par l'encadrement : l'accompagnement quotidien des collaborateurs par leurs responsables hiérarchiques est essentiel dans les métiers de services, en particulier chez Accor.

En 2007, 333 529 jours de formation ont été dispensés. **Le ratio de formation dans le monde s'élevait à 2,4 % de la masse salariale** (en augmentation de 0,2 point par rapport à 2006).

La mobilité internationale

Pour accompagner son développement et encourager la mobilité des collaborateurs à l'international, Accor a mis en place une politique de mobilité internationale valorisante. La présence du Groupe dans plus d'une centaine de pays ouvre de nombreuses opportunités de carrière, dans les différents métiers du Groupe.

La mobilité internationale est donc aujourd'hui un axe stratégique de la politique Ressources Humaines du Groupe et c'est avec le slogan « Élargissez vos horizons » que le Pôle Mobilité Internationale et Expatriation communique au sein du Groupe.

Créé en 2006, le Pôle a pour mission, de répondre aux objectifs de développement du Groupe pour l'Hôtellerie et les Services et de trouver les bons profils de managers, d'accompagner les souhaits d'évolution des collaborateurs ayant un projet de mobilité à l'international et de coordonner les expertises en matière d'expatriation et de mobilité internationale.

Le pôle est organisé autour de deux axes :

- la mobilité internationale, composée de responsables mobilité dont la mission est de fluidifier la gestion, tout en étant les garants de la politique d'expatriation du Groupe. Cette partie du pôle est organisée par zones géographiques et les responsables mobilité sont en liaison permanente avec les managers opérationnels et le réseau Ressources Humaines de leur zone.

- l'expatriation, qui concentre les expertises transverses qui lui sont liées, au service de toutes les activités et zones géographiques du Groupe. Ces expertises recouvrent la rémunération internationale, la protection sociale internationale, les couvertures maladie/rapatriement sanitaire, les fonds de pension et les retraites des salariés expatriés.

  Le nombre d'employés expatriés en 2007 s'élève à 700 personnes.

Organisation dédiée et politique volontariste sont donc aujourd'hui mises en œuvre.

La rémunération et les avantages sociaux

La politique de Accor en ce domaine repose sur quatre principes :

- appliquer des rémunérations compétitives par rapport aux marchés et pays concernés ;
- permettre aux salariés de bénéficier d'une rémunération équitable ;
- favoriser l'épargne salariale et l'actionnariat salarié ;
- renforcer la protection sociale.

La rémunération

Accor s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs une politique salariale en ligne avec les pratiques du marché, qui sont recueillies et vérifiées dans le cadre d'enquêtes régulières menées par des cabinets spécialisés.

Pour le personnel d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable, celle-ci pouvant varier et représenter, suivant le niveau de responsabilité, de 5 % à 30 % du salaire fixe. La part variable est liée à l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs.

Afin de suivre la mise en œuvre de cette politique et son adéquation avec le marché, des études spécifiques sont menées régulièrement par filière, par métier ou par zone géographique ; cela a été le cas notamment en 2007 dans certaines filiales d'Accor Services comme en Turquie pour l'encadrement ou pour les forces de ventes de Accor Services en France. Des études de même nature sont menées au sein de l'activité Accor Hospitality, avec par exemple, une enquête de rémunération menée auprès des hôtels de la marque Ibis au Maroc ou encore la revue des postes clés opérationnels chez Suitehotel en France visant à s'assurer de la compétitivité des rémunérations internes avec les niveaux de marché locaux. Les postes clés du groupe font chaque année l'objet d'une classification en fonction du niveau de responsabilité et de leur impact dans l'organisation et sont ensuite comparés avec des postes équivalents sur leur marché local de référence.

Accor s'attache à ce qu'aucun critère discriminatoire tels que l'âge, le sexe, la nationalité ou tout autre critère d'ordre personnel ne soit pris en compte pour décider des éléments faisant partie de la politique de rémunération du Groupe.

L'épargne salariale et l'actionnariat salarié

Accor propose de façon régulière à ses collaborateurs d'acquérir des actions Accor à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. À fin 2007, 26 928 salariés sont actionnaires du Groupe.

En France, les salariés ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe créé dès 1985. Ce dispositif est en évolution constante depuis cette date. Il se compose **d'un dispositif classique** où chacun des Fonds Communs de Placement proposés ouvre droit à un abondement versé par Accor. Toujours dans l'optique de privilégier les populations à faible capacité d'épargne, **un dispositif complémentaire** nommé Tesorus a été mis en place. Sous la forme d'un carnet de tickets, ce dispositif permet aux salariés d'effectuer des versements volontaires tout au long de l'année, à leur rythme, et de bénéficier de l'abondement versé par Accor.

Les salariés bénéficient également de la participation aux résultats de l'entreprise dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 138 sociétés pour l'exercice 2007 et d'un intéressement collectif annuel lié à la performance et à l'atteinte de résultats collectifs. Les accords d'intéressement collectif sont conclus le plus souvent au niveau des établissements afin d'être mis en place au plus près de la réalité économique de l'entité.

Le montant de l'intéressement collectif 2006 versé en 2007 s'élevait à 16 millions d'euros et a bénéficié à 22 737 salariés, ce qui représente un montant moyen de 695 euros par salarié.

Le montant de la participation 2006 versé en 2007 était de 9 millions d'euros net et a bénéficié à 29 933 employés, soit un montant moyen net de 303 euros par personne.

La prévoyance

En 2007, dans un contexte d'évolution constante des régimes de Sécurité Sociale **en France**, Accor réaffirme son engagement en matière de protection sociale de ses salariés. Une étude a été lancée en 2007 afin de moderniser les garanties frais de santé et d'améliorer les prestations en matière de prévoyance, sans que cela n'entraîne de surcoût pour les salariés.

Ces aménagements sont en cours de discussion avec les partenaires sociaux pour une entrée en vigueur courant 2008.

Accor poursuit le développement de couvertures sociales à **l'international** en fonction des besoins propres à chaque pays, et du contexte social.

Les garanties mises en place concernent aussi bien la prévoyance (tel que le versement d'un capital aux ayants droit en cas de décès du salarié), que la prise en charge des frais médicaux (soins courants, hospitalisation, maternité, optique…).

Par exemple, au Brésil, le bilan 2006 du programme « Vivre Mieux » vient d'être établi. Ce programme, mis en place par le département Avantages Sociaux et Protection de la Santé de Accor Brésil, offre aux collaborateurs une protection médicale au-delà des obligations légales de l'entreprise. Plus de 9 600 personnes bénéficient de ce service. Une équipe pluridisciplinaire dispense une aide médicale, psychologique, nutritionnelle et en kinésithérapie. Plus de 3 000 collaborateurs ont eu recours à ces prestations et plus de 1 000 ont bénéficié d'une prise en charge de soins à 50 %.

En Afrique, plus de 15 pays - dont le Tchad, le Togo, le Cameroun, la Côte d'Ivoire…- proposent aujourd'hui une couverture frais médicaux à leurs salariés.

En Égypte, tous les salariés bénéficient en 2007, de garanties de prévoyance en cas d'invalidité ou de décès.

La retraite

Suite à l'audit des régimes de retraite réalisé en 2006 sur les cinq continents, un Comité Retraites Groupe a été mis en place en 2007. Lieu d'échange et de pilotage collégial, cet organe interne est composé de représentants des fonctions Ressources Humaines, Consolidation Groupe, Trésorerie et Financements, Secrétariat Général ainsi que de l'actuaire-conseil du Groupe et se réunit à un rythme trimestriel. Le comité a notamment pour objectif d'établir des règles de gouvernance et de bonnes pratiques communes dans l'ensemble du Groupe en matière de retraites et d'engagements sociaux, telles que les indemnités de départ à la retraite, les indemnités de fin de carrière et les primes d'ancienneté.

En 2007, les sujets suivants ont été traités :

- les régimes de retraite supplémentaires en France et aux États-Unis ;
- l'évolution du plan de pension aux Pays-Bas ;
- la modification des indemnités de fin de carrière en Italie (TFR), conformément au changement de la législation locale ;

Les conditions de travail – l'univers de travail

L'organisation du temps de travail

En France, dans le secteur de l'hôtellerie, l'avenant n°2 à la Convention Collective des Hôtels Cafés Restaurants sur la durée du travail s'applique depuis le 1er avril 2007. Il fixe la durée hebdomadaire du travail à 39 heures. Les heures effectuées entre la 36ème heure et la 39ème heure sont majorées de 10 %.

Le paiement des heures supplémentaires des employés peut s'effectuer sous forme de repos compensateur de remplacement à 110 % (ou plus au-delà de 39 heures). Les cadres, quant à eux, bénéficient d'un salaire forfaitaire. Toutes ces modalités ont été mises en œuvre en application d'un accord avec les organisations syndicales.

Dans les Services, au sein de la Compagnie des Wagons-Lits et des Sièges, la durée de travail est de 35 heures hebdomadaires pour les employés et de 218 jours par an pour les cadres.

Fin 2007, sur un total de 24 650 collaborateurs en France, 22 723 sont en contrat à durée indéterminée, soit 92 %.

À l'international, 90 % des collaborateurs sont en contrats à durée indéterminée. Leur temps de travail suit la législation ou les conventions collectives des pays.

La Conciliation vie professionnelle/vie privée

L'équilibre à préserver entre la vie familiale et la vie professionnelle est une exigence de plus en plus forte des salariés. La conciergerie d'entreprise « Bien-Être à la Carte » et sa plate-forme de services « Bien-Être Assistance » (alliance entre Accor Services et Europ Assistance) sont accessibles à l'ensemble des collaborateurs de France. Ceux-ci peuvent contacter gratuitement et en toute confidentialité des « conseillers vie pratique » qui leur simplifient la vie dans différents domaines de la vie quotidienne, tels que l'habitat, la famille, l'administratif, les loisirs…

La gestion des risques liés à la santé et la sécurité

La prévention des risques

La prévention des risques liés à la santé et la sécurité des collaborateurs est une priorité pour Accor. Toutes les unités opérationnelles ont pris des mesures dans ce sens.

En 2007, les Directeurs Formule 1 et Etap Hotel ont suivi une formation intitulée « l'anticipation et la gestion des risques ». Objectifs : prendre conscience des risques, connaître ses responsabilités et découvrir les processus et outils Accor.

Accor Canada a notamment lancé un programme de formation en matière de santé et de sécurité qui a été mis en place à tous les niveaux hiérarchiques. Suite à cette opération, Accor Canada a été nominé pour le Ontario Tourism Excellence Award dans la catégorie « Santé et Sécurité ». Trois cents collaborateurs des Novotel Mississauga, North York et Toronto Centre ont suivi une formation aux règles sanitaires et de sécurité. Chaque participant a reçu un livret personnalisé sur les règles de sécurité.

Les mesures de prévention santé/sécurité

Le taux de fréquence des accidents de travail du Groupe est de 19.3 en 2007, soit 1,8 point de moins qu'en 2006.

Afin de prévenir les accidents de travail, Accor a mis en place des formations pour les salariés exposés à l'utilisation ou en contact avec des objets coupants dans l'exercice de leurs activités (cuisiniers, femmes de chambres…). Ces formations sont assurées par le réseau des Académies Accor.

Le nombre d'employés formés à la sécurité en **France** en 2007 s'élève à 4 977.

Ibis a mis en place, à titre d'expérience pilote dans la région de l'Est de la France, un nouveau dispositif d'écoute et d'aide des salariés « Prévention de la souffrance au travail » qui s'adressera à partir de juillet 2008 à l'ensemble des collaborateurs Ibis filiales en France. Ce dispositif a pour vocation de détecter et traiter les situations de souffrance en toute confidentialité. Le bien-être au travail favorisant l'épanouissement et l'évolution des collaborateurs, la marque s'engage à prendre en compte et à apporter une aide à toutes les situations de souffrance liées au travail.

Cette démarche s'articule autour de 5 étapes principales :

- formation des Directeurs d'hôtel pour les aider à diagnostiquer et traiter les situations de souffrance au travail ;
- information des salariés sur la mise en place de cette démarche ;

- création et formation d'un comité de médiation en charge du suivi du diagnostic et/ou du traitement des situations difficiles signalées ;
- mise à disposition d'une ligne téléphonique anonyme d'écoute individuelle pour l'ensemble des salariés. Les appels sont traités par un institut indépendant ;
- mise en place d'un test sur 15 hôtels dans la région Alsace-Lorraine sur une durée de 6 mois.

En 2007, la ligne téléphonique d'écoute a été ouverte le 3 avril et 3 930 collaborateurs ont été concernés.

Plusieurs professionnels de santé sont intervenus lors de la 2e réunion du réseau RH **Accor Maroc** autour des thèmes de l'hygiène, de la santé et de la prévention, afin de rappeler les obligations et pratiques en matière de médecine du travail, harmoniser les analyses et examens propres au secteur de l'hôtellerie et sensibiliser à la prévention du VIH/SIDA et des hépatites virales B et C.

Au **Brésil,** une campagne « Mois de la Santé et du Bien-être » a été organisée en faveur des collaborateurs du Sofitel São Paulo en septembre 2007. Au programme, une évaluation nutritionnelle pour tous les collaborateurs, des séances de gymnastique sur le lieu de travail, de la marche et des conférences sur les thèmes suivants : alimentation et activités physiques, alimentation et maladies cardio-vasculaires.

Accor Services Venezuela a effectué une journée de vaccination contre la rubéole et la rougeole, maladies en cours d'éradication dans le pays. Plus de 160 collaborateurs ont participé à cette opération.

Les mesures de prévention contre le SIDA

Accor agit en priorité sur le thème du sida vis-à-vis de ses collaborateurs les plus exposés à la maladie et développe dans certains pays, et particulièrement en Afrique, des actions de prévention et d'accès aux soins auprès de tous les collaborateurs des hôtels. Des actions de prévention sont également menées pour les clients, lorsque le contexte et la culture locale le permettent ou le justifient.

Globalement, l'action de prévention contre le sida pour les collaborateurs du Groupe varie en fonction des situations locales :

- dans les pays où la protection sociale est forte, Accor accompagne les politiques publiques par des formations liées au métier (un volet prévention sida est toujours présent), par des actions de sensibilisation/prévention et en permettant aux collaborateurs d'accéder aux médicaments ;
- dans les pays où la protection sociale est très faible ou inexistante, Accor compense l'absence d'engagement des politiques publiques. C'est le cas de la plupart des pays d'Afrique. Ainsi, une politique de lutte contre le sida a été adoptée et diffusée par tous les hôtels en Afrique.

En 2007 Accor lance ACT-HIV, un DVD pour sensibiliser les Directeurs opérationnels de l'hôtellerie et des services à la lutte contre le SIDA. Le DVD sera diffusé dès 2008 dans les opérations via les Directeurs des Ressources humaines.

L'absentéisme

En France, le taux d'absentéisme est défini comme le nombre de journées d'absence, divisé par le nombre de jours théoriques travaillés.

Les motifs d'absentéisme sont présentés ci-dessous :

Taux d'absentéisme (1) – Répartition par motif

Maladie	6,1 %
Accident de travail et de trajet	1,4 %
Taux de maternité, paternité et adoption	1,8 %
Absences rémunérées (événements familiaux)	3,3 %
Absences non rémunérées (congés sans solde, congé parental)	0,5 %
TOTAL	**13,1 %**

(1) Nombre de journées d'absence divisé par le nombre de jours théoriques travaillés.

La maladie reste l'une des principales causes d'absentéisme en France.

Les mesures de réduction d'effectif

Dans le cadre de la rationalisation du réseau hôtelier en France certains hôtels sont cédés à des repreneurs notamment franchisés. A titre exceptionnel et parce qu'aucune solution de cession avec poursuite d'activité n'a été possible, il a été mis en place deux plans de sauvegarde de l'emploi pour trois hôtels (Mercure Paris Porte de Pantin, Résidence Saint Dominique, Mercure Nîmes). Ces plans de sauvegarde de l'emploi ont été négociés et signés par les organisations syndicales. Ils intégraient des mesures destinées à éviter les licenciements économiques par le biais d'offres valables de reclassement interne et des mesures pour accompagner le salarié dans un éventuel repositionnement externe avec l'aide d'un cabinet conseil. Ces plans ont concerné 58 personnes.

Au sein de la **Compagnie des Wagons-Lits**, un plan de sauvegarde de l'emploi, engagé suite à la fermeture programmée fin 2007 de l'activité de Train de Nuit, a conduit en 2007 au départ de 18 salariés en préretraite, au reclassement à la SNCF de 35 salariés, à 23 départs volontaires et 32 départs pour mesures d'âge, et enfin à 2 licenciements notifiés. À la date de clôture opérationnelle de l'activité, plus aucun collaborateur n'était sans solution de reclassement.

La Compagnie a également cessé au 1er novembre 2007 l'exploitation de la distribution automatique. Un plan de sauvegarde de l'emploi a été engagé pour les 18 salariés concernés, dont 17 ont été reclassés sur le périmètre de la Compagnie des Wagons-Lits et un est parti volontairement.

Le dialogue social

Le dialogue social est un axe privilégié de la politique Ressources Humaines du Groupe. Accor s'attache à maintenir un dialogue social constructif avec ses partenaires sociaux et à préserver ainsi un climat social de qualité.

Les relations professionnelles

En 2007, le volume global de crédit d'heures de délégation utilisé en France s'élevait à 106 741.

Un accord international a été signé avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) en 1995. Cet accord porte sur le respect des conventions 87, 98 et 135 de l'Organisation internationale du travail, relatives à la liberté d'association et au respect de la liberté syndicale. Il garantit le respect et la bonne application de ces conventions dans tous les établissements du Groupe, et assure le droit des employés à s'affilier à l'organisation syndicale de leur choix, ainsi que la protection des employés et de leurs représentants contre toute discrimination tendant à porter atteinte à la liberté syndicale.

Depuis 2002, les organisations syndicales disposent en France, dans le cadre d'un accord portant sur l'affichage électronique, d'un Intranet syndical qui leur est dédié.

Le bilan des accords collectifs

Plus d'une cinquantaine d'accords d'entreprise ont été signés en **France** entre le 1er juin 2006 et le 1er juillet 2007 avec les organisations syndicales.

Des accords de salaires ont été signés avec les partenaires sociaux pour l'ensemble des périmètres hôteliers France, Services et Siège.

Un accord de Groupe (comprend les filiales en France) relatif à la Diversité a été signé le 10 janvier 2007 avec l'ensemble des partenaires sociaux.

Les différentes instances

Le Comité de Groupe

Le Comité de Groupe est un organe de dialogue et d'information économique avec les partenaires sociaux du groupe en France. Il a été institué par protocole d'accord du 12 octobre 1984. Siègent à ce conseil 35 représentants du personnel désignés parmi les élus de 104 Comités d'entreprise des filiales en France toutes activités confondues. Présidé par le Directeur Général du Groupe, ce comité se réunit deux fois par an et reçoit l'ensemble des informations économiques du Groupe.

Le Conseil social

Le dialogue social est encouragé au cours des réunions du Conseil social, instance de concertation qui se réunit de façon régulière et assure de façon informelle la permanence de la relation avec les organisations syndicales. Dans ces réunions sont prises en compte les problématiques importantes dépassant le cadre des filiales ainsi que certains dossiers stratégiques.

Le Comité européen

Le Comité européen est co-présidé par le Directeur Général du Groupe et par un représentant de l'UITA. Il se réunit au moins une fois par an en réunion plénière et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational. En 2007, une réunion a eu lieu à Genève, dans les locaux du Bureau international du travail.

La main d'œuvre extérieure

Sur le plan de la sous-traitance, l'enjeu principal de Accor concerne les entreprises de nettoyage dans l'hôtellerie, qui représentent l'essentiel des coûts de sous-traitance du Groupe.

Accor a donc renforcé ses exigences auprès de ses partenaires par la mise en place en 2003 d'un protocole d'accord sur l'orientation et les conditions de recours aux entreprises extérieures. Les organisations syndicales et la Direction de Accor se sont réunies en vue de s'accorder sur le processus de recours aux entreprises extérieures de nettoyage des chambres dans les hôtels des sociétés du Groupe. Ce protocole impose le strict respect de la réglementation et du droit du travail, et définit notamment les rythmes de travail, le calcul des heures payées, ainsi que la formation. Sa mise en application est l'objet d'un suivi régulier avec les partenaires sociaux.

Parmi les 836 hôtels en filiale et sous contrat de gestion en France, 71 faisaient appel à des entreprises de nettoyage au 31 décembre 2007.

Tous les ans, la Direction des Ressources Humaines valide les contrats avec les sociétés sous-traitantes sur le chapitre social.

Pour rappel, Accor a initié une Charte « Achats durables » dès 2002, afin de partager les exigences du Groupe avec ses fournisseurs. Cette charte, fondée sur l'engagement réciproque, le partage des bonnes pratiques et la transparence entre les parties, est diffusée auprès de tous les fournisseurs et sous-traitants référencés par le Groupe. Elle demande aux fournisseurs référencés de respecter les critères précis de pratiques sociales, et de prise en compte de l'environnement en accord avec les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Son acceptation est l'un des principaux critères du maintien de leur référencement.

Cette procédure s'applique également au référencement des sociétés d'intérim.

Données sociales France – Tableaux récapitulatifs

Bilan social consolidé France

Il s'agit de la consolidation des bilans sociaux 2007 des filiales détenues à 50 % et plus par Accor, et comptant au moins 300 collaborateurs, conformément à la loi.

Le bilan social consolidé ainsi obtenu représente 81 % des collaborateurs de Accor en France.

Ce périmètre est utilisé pour la grande majorité des indicateurs qui figurent dans le premier tableau.

L'effectif total du Bilan social consolidé France au 31 décembre 2007, quelle que soit la nature du contrat de travail est de 20 041 collaborateurs.

	2007	2006
Effectif		
Effectif total (1)	20 041	20 136
Pourcentage de femmes	54,0 %	53,0 %
Pourcentage d'hommes	46,0 %	47,0 %
Effectif mensuel moyen (2)	19 949	N/A
Effectif par âge		
Moins de 25 ans	16,7 %	16,7 %
25 à 34 ans	31,8 %	31,5 %
35 à 44 ans	27,6 %	27,9 %
45 à 54 ans	17,5 %	17,8 %
Plus de 55 ans	6,4 %	6,1 %
Effectif par ancienneté		
Moins de 6 mois	14,6 %	11,3 %
6 mois à 2 ans	15,5 %	16,2 %
2 à 5 ans	18,9 %	21,2 %
5 à 10 ans	22,0 %	21,1 %
Plus de 10 ans	29,0 %	30,2 %
Nombre de collaborateurs en CDI à temps plein	14 226	14 258
Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel	4 067	4 031
Nombre de collaborateurs en CDD	1 748	1 847
Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère (3)	2 500	2 505
soit en % de l'effectif total	12,5 %	12,4 %
Recrutement		
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Indéterminée	4 815	3 988
Pourcentage de femmes (2)	50,0 %	N/A
Pourcentage d'hommes (2)	50,0 %	N/A
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Déterminée	5 704	5 688
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	5 268	5 174
Rémunération		
Intéressement collectif 2006 versé en 2007		
Nombre de bénéficiaires (4)	22 737	16 903
Montant moyen brut par bénéficiaire *(en euros)*	695	638
Participation 2006 versée en 2007		
Réserve Spéciale de Participation nette *(en millions d'euros)*	9	7
Nombre de bénéficiaires (4)	29 933	30 137
Montant moyen net par bénéficiaire *(en euros)*	303	229

(1) Tout collaborateur présent au 31 décembre, quelle que soit la nature de son contrat de travail.
(2) Nouvel indicateur.
(3) Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère travaillant en France.
(4) Comptant trois mois de présence dans l'exercice.

	2007	2006
Conditions d'hygiène et de sécurité		
Nombre de réunions de CHSCT (5)	512	619
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	4 977	6 762
Relations professionnelles		
Accords collectifs signés de juin 2006 à juillet 2007	50	46
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	106 741	113 929
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	1 645	2 051
Œuvres sociales		
Commission de solidarité	Une commission de solidarité a été créée en 1994, pour fournir une aide administrative aux collaborateurs confrontés à de grandes difficultés financières ou familiales qu'ils ne peuvent résoudre seuls. Des assistantes sociales interviennent directement auprès des salariés.	
Budget œuvres sociales des Comités d'entreprise *(en millions d'euros)*	2	2

(5) CHSCT : Comités d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail

Périmètre d'influence de Accor en France

Pour rappel, le périmètre d'influence comprend :

- les collaborateurs, à temps plein ou à temps partiel, ayant un contrat à durée indéterminée, un contrat à durée déterminée de plus de trois mois ou un contrat d'apprentissage ;
- dans les filiales et entités sous contrat de gestion Accor, l'effectif est comptabilisé à hauteur de 100 % de l'effectif total ; sont exclues les entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a pas de responsabilité de management des équipes.

	2007	2006
Emploi		
Effectif Total	24 650	25 183
Rémunération		
Masse salariale brute *(en millions d'euros)*	732	648
Charges sociales patronales *(en millions d'euros)*	275	264
Formation		
Ratio de formation (1)	1,7 %	1,8 %
Nombre moyen de jours de formation (2)	1,5	1,6

(1) Frais de formation/masse salariale.
(2) Nombre total de jours de formation rapporté à l'effectif total.

En 2007, la cession de plusieurs hôtels du Groupe à des propriétaires indépendants a entraîné une diminution des effectifs, sans perte d'emploi. Cette baisse s'est répercutée sur la formation.

RAPPORT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS DE ACCOR

Introduction

En 2007, le groupe Accor a élargi le périmètre de suivi des actions de la Charte Environnement et a initié un premier audit externe de contrôle des résultats. La fiabilisation des données concernant les consommations d'eau et d'énergie se poursuit grâce au déploiement de l'outil de pilotage environnemental (OPEN) sur toutes les grandes zones géographiques.

Périmètre

✡ Les indicateurs correspondant aux actions de la Charte Environnement de l'Hôtelier sont notés ✡ et concernent les hôtels du Groupe.

En 2007, 3 292 hôtels ont effectué un reporting sur la Charte Environnement de l'Hôtelier. Le périmètre total ayant baissé avec la cession de Red Roof Inn, la part des hôtels du Groupe appliquant la Charte Environnement a néanmoins progressé de 6 % grâce à sa mise en application dans de nombreux hôtels franchisés.

Les résultats sont exprimés en pourcentage correspondant au nombre d'hôtels ayant mis en place l'action par rapport au nombre total d'hôtels appliquant la Charte. Certaines actions ne sont applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques. Dans ce cas, le pourcentage d'hôtels ayant mis en œuvre ces actions n'est calculé que par rapport au nombre total d'hôtels concernés.

Part des hôtels du Groupe appliquant la Charte Environnement

Filiale	95 %
Gestion	84 %
Franchise	63 %
TOTAL	**84 %**

Zones géographiques concernées

Europe, Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, Asie Pacifique, Afrique et Moyen-Orient.

✦ Les indicateurs se rapportant à l'eau, à l'énergie et aux gaz à effet de serre sont notés ✦ et concernent, sauf mention particulière :

- les établissements hôteliers en France, en Europe hors France, en Amérique du Nord, en Amérique latine et Caraïbes et dans les autres pays (24 pays en Afrique et au Moyen-Orient, 11 en Asie et 3 dans le Pacifique) ;
- les instituts de thalassothérapie en France (6 sites)
- les activités de la Compagnie des Wagons-lits en Autriche, Espagne, France, Italie, et Portugal
- les activités du site de production de Lenôtre à Plaisir en France.

2 163 établissements ont effectué un reporting sur les indicateurs eau, énergie, gaz à effet de serre. La cession des hôtels Red Roof Inn aux États-Unis explique la baisse du nombre d'hôtels pris en compte dans le reporting eau et énergie par rapport à 2006.

Part des hôtels du Groupe participant au reporting sur les autres indicateurs (eau, énergie, gaz à effet de serre)(1)

Filiale	84 %
Gestion	44 %
TOTAL	**55 %**

(1) Hôtels franchisés non inclus dans le périmètre.

Zones géographiques concernées

Europe, Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, Asie Pacifique, Afrique et Moyen-Orient.

Énergie

Consommations d'énergie

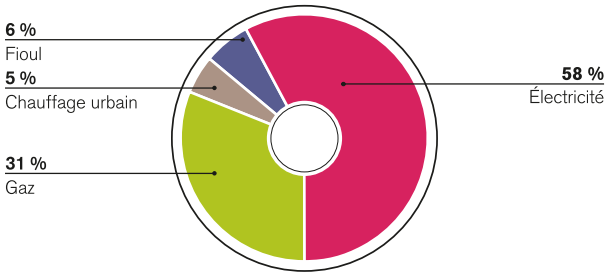
Le tableau des consommations permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique. La baisse des valeurs en 2007 s'explique essentiellement par la réduction du périmètre de reporting (cession Red Roof Inn).

✦ Consommations d'énergie

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2007	Total 2006	Total 2005
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion			
Nombre d'établissements	617	30	521	15	687	11	27	12	74	169	2 163	2 581	2 503
Consommations d'énergie (MWh)	549 781	50 832	793 945	45 650	666 563	115 553	37 959	14 504	122 567	997 175	3 394 528	3 710 496	3 441 571

Le Groupe Accor suit le ratio en kWh/chambre disponible. En 2007, on constate dans le cas des hôtels filiales et à périmètre constant (1 796 hôtels pris en compte) une baisse de 2,64 %. Des ratios de consommation sont également présentés en détails dans le Rapport annuel 2007.

✦ Répartition des énergies consommées en 2007



Amélioration de l'efficacité énergétique

- Les indicateurs de suivi de la performance énergétique mis en place depuis 2006 permettent au Groupe de suivre de manière précise la mise en place d'actions ou de solutions techniques au niveau des hôtels répondant à l'enjeu environnemental du réchauffement climatique.
- En 2007, les indicateurs relatifs aux objectifs de maîtrise et au suivi des consommations sont restés stables. La légère baisse constatée au niveau de la définition d'objectifs s'explique par l'augmentation du périmètre d'hôtels franchisés s'engageant dans la démarche environnementale mais qui n'utilisent pas encore tous les outils de suivi des consommations (OPEN).
- On observe une très forte augmentation dans l'équipement des hôtels en lampes basse consommation qui traduit l'engagement du Groupe à avoir 100 % des hôtels filiales équipés d'ici 2010 (75 % des hôtels filiales équipés en 2007).
- Les efforts de sensibilisation des collaborateurs observés en 2007 (formation, kit de la Charte Environnement) seront accentués en 2008 avec un effort particulier sur l'amélioration de l'outil de pilotage environnemental OPEN sur l'intranet.

Enfin les équipes techniques ont fortement participé à l'amélioration de la performance énergétique des hôtels grâce à la mise en place d'analyse énergétique et la définition de plans de maintenance préventive (84 % des hôtels sont concernés).

✲ Indicateurs d'amélioration de l'efficacité énergétique

Maîtrise des consommations d'énergie	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Définir des objectifs de maîtrise des consommations	67 %	66 %	99 %	83 %	67 %	74 %	77 %	- (1)
Suivre et analyser chaque mois les consommations	83 %	92 %	100 %	97 %	88 %	90 %	89 %	93 %
Lister les améliorations techniques possibles	37 %	58 %	99 %	48 %	60 %	59 %	61 %	- (1)
Organiser la maintenance préventive	74 %	84 %	100 %	86 %	87 %	84 %	83 %	- (1)
Utiliser des spots fluocompacts pour les éclairages 24h/24	55 %	77 %	100 %	72 %	63 %	72 %	71 %	- (1)
Utiliser des ampoules fluocompactes dans les chambres	44 %	54 %	100 %	53 %	58 %	61 %	44 %	- (1)
Isoler les canalisations transportant des fluides chauds/froids	67 %	83 %	3 %	70 %	61 %	56 %	47 %	- (1)
Utiliser des chaudières économes	34 %	52 %	1 %	47 %	40 %	33 %	27 %	- (1)
Utiliser un système de climatisation économe en énergie	24 %	34 %	98 %	53 %	36 %	50 %	55 %	- (1)

(1) Action de la Charte Environnement ajoutée en 2006.

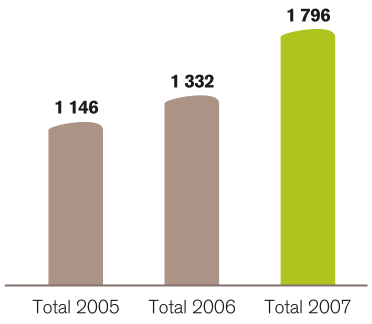
Promotion des énergies renouvelables

Fidèle à son engagement pour les énergies renouvelables, le Groupe continue à installer des panneaux solaires pour la production d'eau chaude sanitaire. Ainsi, au 31 décembre 2007, 47 établissements dans le monde étaient équipés de panneaux solaires représentant une surface de panneaux de 4 240 m².

De plus, Accor a confirmé en 2007 son engagement pour l'équipement de 100 hôtels avec des panneaux solaires en France d'ici 2010 dans le cadre d'un partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).

Par ailleurs, l'hôtel Ibis Clichy, construit en 2003, est équipé de panneaux solaires photovoltaïques. La production d'électricité est vendue à EDF.

✦ Énergie solaire pour la production d'Eau Chaude Sanitaire (en MWh)



Eau

Consommations d'eau

Le tableau des consommations permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique. La baisse des valeurs en 2007 s'explique essentiellement par la réduction du périmètre de reporting (cession Red Roof Inn).

✦ Consommations d'eau

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2007	Total 2006	Total 2005
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion			
Nombre d'établissements	617	30	521	15	687	11	27	12	74	169	2 163	2 581	2 503
Consommations d'eau *(milliers m³)*	4 407	497	5 457	254	12 035	738	361	180	1 797	11 609	37 334	42 601	38 635

Le Groupe Accor suit le ratio en m³/chambre louée. En 2007, on constate dans le cas des hôtels filiales et à périmètre constant (1 796 hôtels pris en compte) une baisse de 0,46 %. Des ratios de consommation sont également présentés en détails dans le Rapport annuel 2007.

Réduction des consommations d'eau

Les indicateurs de maîtrise des consommations d'eau mis en place depuis 2006 permettent au Groupe de suivre de manière précise la mise en place d'actions ou de solutions techniques au niveau des hôtels répondant à l'enjeu environnemental de l'épuisement des ressources en eau potable.

En 2007, les indicateurs relatifs aux objectifs de maîtrise et au suivi des consommations sont restés stables. La légère baisse constatée au niveau de la définition d'objectifs s'explique de la même façon que pour le suivi des performances énergétiques par l'augmentation du périmètre d'hôtels franchisés s'engageant dans la démarche environnementale mais qui n'utilisent pas encore tous les outils de suivi des consommations (OPEN).

La mise en place d'équipements économes en eau tels les régulateurs de débit sur les douches et les robinets progresse régulièrement traduisant l'engagement du Groupe à avoir 100 % des hôtels filiales équipés d'ici 2010. En 2007, 84 % des hôtels filiales ont équipé les robinets de régulateurs de débit (82 % pour les douches). Les hôtels se sont par ailleurs massivement équipés de toilettes économes en eau (+9 %).

✲ Maîtrise des consommations d'eau

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Définir des objectifs de maîtrise des consommations	60 %	57 %	99 %	73 %	56 %	68 %	72 %	- (1)
Suivre et analyser chaque mois les consommations	83 %	91 %	100 %	94 %	77 %	88 %	88 %	92 %
Utiliser des régulateurs de débit sur les robinets	63 %	76 %	100 %	60 %	49 %	72 %	71 %	- (1)
Utiliser des régulateurs de débit sur les douches	57 %	77 %	100 %	61 %	53 %	71 %	70 %	- (1)
Utiliser des toilettes économes en eau	51 %	65 %	2 %	31 %	61 %	44 %	35 %	- (1)
Proposer une réutilisation des serviettes	56 %	85 %	99 %	56 %	76 %	75 %	74 %	- (1)
Proposer une réutilisation des draps	52 %	65 %	98 %	38 %	57 %	65 %	66 %	- (1)

(1) Action de la Charte Environnement ajoutée en 2006.

Autres matières premières

Accor n'exerce pas une activité de transformation et n'est pas directement concerné par la consommation de matières premières autres que l'eau et l'énergie.

Rejets dans l'air

Émissions de gaz à effet de serre

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

- les émissions directes correspondent aux combustibles (gaz, fioul) brûlés dans les établissements ;
- les émissions indirectes correspondent à l'électricité consommée dans les établissements.

L'augmentation des émissions directes et la diminution des émissions indirectes traduisent l'évolution de la répartition des énergies consommées, avec une utilisation plus importante du gaz naturel et du fioul en France et dans la zone Asie Pacifique.

✦ Gaz à effet de serre

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2007	Total 2006	Total 2005
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion			
Nombre d'établissements	617	30	521	15	687	11	27	12	74	169	2 163	2 581	2 503
Émissions directes (t. eq CO_2)	29 516	2 868	60 946	4 328	61 444	9 637	2 527	629	5 939	83 143	260 977	253 542	166 429
Émissions indirectes (t. eq CO_2)	35 881	3 184	211 245	10 053	205 369	36 801	3 402	3 361	64 393	424 176	997 865	1 135 354	1 216 896

Les coefficients d'émissions sont issus de la Greenhouse Gas Protocol Initiative (www.ghgprotocol.org).

Fluides frigorifiques impactant la couche d'ozone

La présence de fluides frigorigènes présente de faibles risques d'émissions dans le cadre de l'utilisation courante des systèmes réfrigérants. Des risques d'évaporation existent cependant lors de la réalisation des opérations d'entretien ou peuvent survenir de manière accidentelle. Afin de limiter ces risques, Accor fait procéder à l'entretien régulier des installations par des sociétés qualifiées. En 2006, Accor a inclus dans le reporting environnement deux indicateurs de suivi liés à l'utilisation de fluides frigorigènes.

✲ Protection de la couche d'ozone

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Supprimer les installations contenant des CFCs	39 %	53 %	99 %	40 %	40 %	56 %	58 %	- (1)
Vérifier l'étanchéité des équipements contenant des CFCs, HCFCs, HFCs	46 %	76 %	99 %	95 %	69 %	70 %	70 %	- (1)

(1) Action de la Charte Environnement ajoutée en 2006.

Rejets dans l'eau

La nature des rejets d'eaux usées liés aux activités du Groupe est proche de celle des rejets domestiques. Les établissements hôteliers, essentiellement urbains, sont majoritairement raccordés au réseau d'assainissement collectif.

Les sources principales de pollution des eaux usées dans les hôtels sont relatives aux activités de restauration, or 48 % des établissements du périmètre de la Charte Environnement disposent d'un restaurant.

Il convient alors de contrôler et de maîtriser les effluents de ces établissements raccordés au réseau d'assainissement afin d'éviter la saturation des stations collectives de traitement des eaux usées. En 2007, le Groupe a renforcé la mise en place des deux actions majeures de prévention de la pollution des eaux en généralisant la collecte des huiles de cuisson et des graisses alimentaires.

✡ Rejets dans l'eau

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Collecter les huiles de cuisson	95 %	94 %	95 %	74 %	74 %	88 %	86 %	- (1)
Collecter les graisses alimentaires	92 %	86 %	100 %	57 %	86 %	86 %	83 %	- (1)

(1) Action de la Charte Environnement ajoutée en 2006.

Déchets

Caractérisation des déchets

En 2007, le groupe Accor a amélioré les procédures de gestion des déchets en poursuivant les audits de caractérisation dans les hôtels et en généralisant, en partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), l'opération « Déchets -10 % » sur 144 hôtels Ibis en France. Le groupe Accor a ainsi initié une démarche globale de suivi de la production des déchets dans les hôtels qui permettra dès 2008 aux hôtels de suivre leur production de déchets via l'outil de pilotage environnemental en ligne OPEN. Les études réalisées en 2007 ont pris en compte les quantités de déchets produits en 2006 dans les hôtels Ibis. Sur un tonnage annuel de 5 997 tonnes générées par les 144 hôtels pris en compte dans l'étude, on remarque que la part de déchets industriels banals est largement majoritaire et que les déchets industriels dangereux représentent moins de 1 % du tonnage total.

✡ Caractérisation des déchets (Ibis France)*

Déchets industriels banals (99,3 % des déchets générés dans l'hôtel)	Répartition par type de déchets	Déchets valorisés (1)	Déchets non valorisés (2)
Déchets industriels banals non triés	62,7 %	70 %	30 %
Papier + carton	15,1 %	100 %	-
Verre	9,1 %	100 %	-
Emballage recyclable (autres que verre et carton)	0,5 %	100 %	-
Résidus des bacs à graisse	7,9 %	-	100 %
Huiles alimentaires	1,6 %	100 %	-
Palette	0,1 %	100 %	-
Cagette	0,1 %	100 %	-
Encombrant	2,2 %	25 %	75 %
TOTAL	**-**	**70 %**	**30 %**

(1) Valorisation énergétique ou recyclage.
(2) Enfouissement ou traitement spécifique.
** Source : Projet « Déchets – 10 % Ibis France », 2007.*

Les **déchets industriels dangereux** produits par les hôtels sont essentiellement composés d'emballages vides souillés, de piles et accumulateurs, d'équipements électriques et électroniques, de lampes et tubes fluo compacts et de cartouches d'encre pour imprimantes et d'aérosols.

✲ Répartition des déchets industriels dangereux (Ibis France)*

Déchets industriels dangereux (0,7 % des déchets générés dans l'hôtel)	
Emballages vides souillés (1)	31,0 %
Piles et batteries	28,6 %
Néons/lampes	21,5 %
Cartouches/toners	11,9 %
Aérosols	3,6 %
Déchets d'équipements électriques et électroniques	3,3 %

(1) Emballages qui restent pollués par les produits toxiques ou dangereux qu'ils ont contenus.
** Source : Projet « Déchets – 10 % Ibis France », 2007.*

Valorisation des déchets ménagers

La valorisation des déchets dans les hôtels est un axe fort de la politique environnementale du Groupe Accor. L'amélioration du tri et la réduction de la quantité de déchets industriels banals en mélange au niveau de l'hôtel limitent le risque d'envoi des déchets vers des filières de traitement ne permettant pas de valorisation (décharges, centres de traitement).

Depuis 2006, des indicateurs de la Charte Environnement de l'Hôtelier permettent de piloter les actions de valorisation mises en place au sein des hôtels. On observe ainsi une progression forte des indicateurs relatifs au tri des emballages, du verre, du plastique en 2007. De même, les actions plus innovantes comme le tri des déchets dans les chambres se développent progressivement.

✲ Valorisation des déchets

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Valoriser les emballages en papier/carton	70 %	89 %	5 %	95 %	71 %	62 %	54 %	82 %
Valoriser les papiers, journaux et magazines	59 %	87 %	5 %	93 %	66 %	57 %	49 %	75 %
Valoriser les emballages en verre	66 %	91 %	5 %	88 %	59 %	59 %	52 %	81 %
Valoriser les emballages plastiques	35 %	67 %	4 %	77 %	52 %	40 %	35 %	-(1)
Valoriser les emballages métalliques	29 %	63 %	4 %	90 %	44 %	36 %	29 %	-(1)
Valoriser les déchets organiques du restaurant	10 %	51 %	24 %	14 %	35 %	31 %	31 %	-(1)
Valoriser les déchets verts des jardins	57 %	58 %	1 %	12 %	34 %	36 %	30 %	-(1)
Organiser le tri dans les chambres	16 %	14 %	1 %	52 %	29 %	15 %	12 %	-(1)

(1) Action de la Charte Environnement ajoutée en 2006.

Élimination des déchets dangereux

Bien que les déchets dangereux représentent une part très faible de la quantité de déchets produits dans les hôtels (cf audit Ibis France), des collectes spécifiques sont mises en place par les hôteliers après vérification des éléments de traçabilité et de conformité des filières de traitement de ces déchets plus toxiques.

✡ Gestion des déchets industriels dangereux

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Traiter les piles/accumulateurs de l'hôtel	90 %	90 %	99 %	72 %	41 %	85 %	61 %	-(1)
Traiter les piles/accumulateurs des clients	53 %	33 %	23 %	21 %	16 %	35 %	28 %	-(1)
Valoriser les équipements électriques et électroniques	49 %	73 %	1 %	23 %	26 %	41 %	34 %	-(1)
Valoriser les cartouches d'encre	93 %	94 %	2 %	94 %	68 %	71 %	62 %	94 %
Traiter les tubes/ampoules fluocompacts	72 %	82 %	99 %	41 %	34 %	75 %	50 %	-(1)

(1) Action de la Charte Environnement rajoutée en 2006.

Réduction à la source de la quantité de déchets produits

Un effort particulier est mené par le groupe Accor sur la réduction des déchets à la source. Cette action nécessite l'implication à long terme des fournisseurs afin d'identifier les moyens de limiter les conditionnements et les emballages au moment des approvisionnements.

✡ Réduction des déchets en amont

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Limiter les emballages jetables pour l'approvisionnement de l'hôtel	72 %	47 %	4 %	33 %	39 %	30 %	25 %	-(1)
Limiter le conditionnement individuel des produits d'hygiène	93 %	35 %	97 %	46 %	23 %	41 %	45 %	-(1)

(1) Action de la Charte Environnement ajoutée en 2006.

Rejets dans le sol

Les activités du Groupe ne conduisent pas à une pollution des sols.

Nuisances sonores et olfactives

Les nuisances sonores et olfactives étant mineures au regard de l'activité de Accor, aucune mesure n'a été réalisée.

Impacts locaux et biodiversité

La grande majorité des hôtels du groupe Accor est située en zone urbaine et périurbaine où ils ont peu d'impacts locaux sur l'environnement. Lorsque des établissements sont susceptibles d'avoir des impacts directs sur un milieu naturel sensible, des études d'impacts sont réalisées avant construction ou rénovation.

Accor travaille en partenariat avec plusieurs organismes pour la préservation de la biodiversité (IUCN, Ligue de protection des oiseaux, KEHATI). Plusieurs actions de la Charte Environnement permettent de suivre les engagements des hôtels pour la protection de la biodiversité. A titre d'exemple, les hôtels du Groupe en Côte d'Ivoire ont lancé un programme de reforestation de 10 000 arbres visant à créer un arc écologique afin de réduire l'avancée du désert.

✲ Biodiversité

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Réduire l'utilisation d'insecticides	34 %	58 %	1 %	54 %	47 %	33 %	28 %	-(1)
Réduire l'utilisation d'herbicides	29 %	52 %	1 %	46 %	46 %	29 %	24 %	-(1)
Réduire l'utilisation de fongicides	23 %	50 %	1 %	47 %	42 %	26 %	21 %	-(1)
Utiliser des engrais organiques	48 %	60 %	1 %	52 %	47 %	37 %	33 %	-(1)
Choisir des plantes adaptées localement	39 %	62 %	2 %	81 %	66 %	40 %	35 %	-(1)
Planter au moins un arbre par an	54 %	57 %	100 %	80 %	73 %	68 %	40 %	62 %
Participer à une action locale pour l'environnement	30 %	35 %	9 %	52 %	56 %	31 %	25 %	37 %

(1) Action de la Charte Environnement ajoutée en 2006.

Évaluation et certification

Management de l'environnement

Accor appuie sa gestion environnementale sur la « Charte Environnement de l'Hôtelier ». En 2007, 84 % des hôtels ont pris part à l'évaluation environnementale.

✲ Management environnemental

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Nombre moyen d'actions en place	30,8	37,9	33,2	33,8	32,8	33	31	11,97

Une présentation complète de la nouvelle Charte est disponible sur www.accor.com.

Évaluation

Pour évaluer les performances environnementales de chaque établissement, Accor met à disposition un Outil de Pilotage Environnemental (OPEN) accessible en ligne sur l'intranet qui permet :

- le suivi de la Charte Environnement dans l'ensemble des pays où Accor est présent quel que soit le mode d'exploitation des hôtels. Chaque hôtel renseigne un questionnaire en ligne permettant de valider les actions de la Charte Environnement mises en place et de les comparer à l'année précédente. Cet outil lui permet également de créer une fiche environnementale de l'hôtel pour informer les clients ou les collaborateurs ;
- le suivi et la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie. Un nombre croissant d'hôtels pilotent leurs consommations sur OPEN. Les informations sont accessibles à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels et permettent de comparer les consommations ou ratios (litres/nuitées, Kwh/chambre construite …) par rapport aux années précédentes et entre différents hôtels et marques.

Certifications

Les sites de Accor, certifiés ISO 14001 à ce jour, sont :

- Ibis : 204 hôtels dont 151 en France, 4 en Hongrie, 5 au Portugal, 1 en Slovaquie, 2 en Espagne, 1 en Suisse, 37 au Brésil, 2 en Argentine et 1 en Uruguay ;
- 9 sites Accor Thalassa ;
- Sofitel Athènes Airport (Grèce) ;
- Novotel London West (Royaume-Uni) ;
- Novotel et Ibis Homebush Bay (Australie) ;
- le siège France et les sites en Espagne, Italie et Autriche de la Compagnie des Wagons-Lits ;
- le siège de Accor Services en France.

Par ailleurs, 30 établissements dans le monde ont reçu d'autres certifications environnementales :

- HAC (Hotel Association of Canada): 11 hôtels ;
- Green Globe certified : 4 hôtels en Égypte ;
- Green Globe benchmarked : 15 hôtel en Égypte, Australie, Côte d'Ivoire, France, Suisse, Chine, Indonésie et Royaume-Uni.

Conformité réglementaire

L'inventaire des exigences réglementaires environnementales est communiqué à l'ensemble des hôtels présents en France via l'intranet environnement. Cet inventaire est réalisé par un cabinet extérieur et est mis à jour tous les trimestres. Il liste les textes potentiellement applicables aux hôtels et précise, pour chacun, l'ensemble des exigences réglementaires. Chaque hôtel peut ainsi noter sa conformité par rapport à chaque exigence et piloter ainsi sa mise en conformité réglementaire. Dans les autres zones géographiques, chaque pays est responsable de la veille réglementaire. Ainsi, Accor Pacifique, Accor Royaume-Uni, Accor Brésil et Accor Suisse ont développé des outils de suivi de la législation environnementale.

Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la Société sur l'environnement

Les dépenses consacrées en 2007 à l'environnement par la Direction du Développement Durable, hors budget de fonctionnement, sont de 157 750 euros. Ces dépenses ont principalement été consacrées à la mise en place du *Earth Guest Day*, première journée des collaborateurs pour le développement durable, au déploiement de la Charte Environnement et à des partenariats. Ce montant n'intègre pas les éventuels coûts supportés par les marques hôtelières et les fonctions support, qui ne sont pas consolidés.

Organisation de la politique environnement

La politique environnement est définie par la Direction du Développement Durable, rattachée au Directeur Général en charge des Ressources humaines et du Développement durable, membre du Comité exécutif. La Direction Développement Durable définit la politique environnement du groupe et coordonne les actions avec tous les services transversaux concernés (ressources humaines, achats, marketing, juridique, technique). La promotion de la politique de développement durable du Groupe et l'échange de bonnes pratiques sont assurés par 95 relais (correspondants développement durable).

Depuis 2006, Accor a mis en place le programme Earth Guest avec 8 priorités dont 4 priorités environnementales : l'eau, l'énergie, les déchets et la protection de la biodiversité. Des objectifs à l'horizon 2010 sont fixés pour chaque thème. La Direction Développement Durable est responsable du suivi de ces objectifs.

Sensibilisation des salariés à l'environnement

✲ Sensibilisation des salariés

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Sensibiliser les collaborateurs à l'environnement	83 %	84 %	100 %	92 %	72 %	86 %	86 %	68 %
Intégrer la préservation de l'environnement dans tous nos métiers	70 %	80 %	100 %	67 %	73 %	79 %	78 %	-(1)

(1) Action de la Charte Environnement ajoutée en 2006.

Des comités développement durable rassemblent les équipes supports et les directions opérationnelles depuis 2006. Ces comités permettent d'avoir des réflexions transverses sur les actions et les pratiques à mettre en place au niveau de tous les établissements.

Le 22 avril 2007 a eu lieu la première édition du *Earth Guest Day*, journée des collaborateurs Accor pour le développement durable. 69 pays se sont mobilisés avec près de 100 000 collaborateurs engagés dans des actions locales.

Tout au long de l'année, des programmes de sensibilisation à l'environnement ont été réalisés.

Sensibilisation des clients à l'environnement

✲ Sensibilisation des clients

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2007	Total 2006	Total 2005
Nombre d'établissements	1 204	843	715	132	398	3 292	3 228	2 238
Sensibiliser nos clients à l'environnement	59 %	60 %	99 %	64 %	73 %	70 %	70 %	77 %
Proposer à nos clients des modes de transport peu polluants	49 %	74 %	1 %	3 %	54 %	44 %	34 %	-(1)

(1) Action de la Charte Environnement ajoutée en 2006.

La sensibilisation des clients est souvent réalisée en collaboration avec nos partenaires : l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), la ligue de protection des oiseaux (LPO).

De plus, pour répondre à l'attente des clients, le Groupe a fortement développé la mise à disposition de modes de transport peu polluants (+ 10 %).

Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution (ayant des conséquences au-delà des établissements de la société)

Les risques de pollution accidentelle sont mineurs au regard des activités du Groupe Accor qui n'utilisent que très peu de produits toxiques ou dangereux. Toutefois dans le cas des instituts de thalassothérapie, des procédures d'alerte des pouvoirs publics sont mises en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées.

Provisions et garanties pour risques environnementaux

Accor n'a enregistré aucune provision significative pour risques environnementaux.

Montant des indemnités versées en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement

Accor n'a pas fait l'objet de décision judiciaire en matière d'environnement.

Objectifs assignés aux filiales étrangères

La politique environnementale du Groupe s'applique à l'ensemble des établissements situés à l'étranger exploités directement par Accor et ses filiales.

Résultats des activités

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Les résultats du Groupe sont en forte progression en 2007, atteignant leur plus haut historique. Cette performance reflète la poursuite d'un cycle hôtelier favorable en Europe et l'environnement porteur dont bénéficie l'activité des Services. Au-delà de ces facteurs conjoncturels, l'évolution du périmètre du Groupe et du modèle économique hôtelier contribue également à l'amélioration des marges.

La stratégie de cession d'actifs non stratégiques et les cessions immobilières se traduisent par une forte réduction de la dette nette, donnant au Groupe une structure financière solide.

L'année 2007 est également marquée par la réalisation des plans de développement hôtelier et de croissance externe des Services, conformes aux objectifs.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé par Accor sur l'année 2007 s'établit à 8 121 millions d'euros, en progression de + 6,8 % par rapport à l'année précédente. A périmètre et taux de change constants, la croissance du chiffre d'affaires s'établit à + 6,5 %.

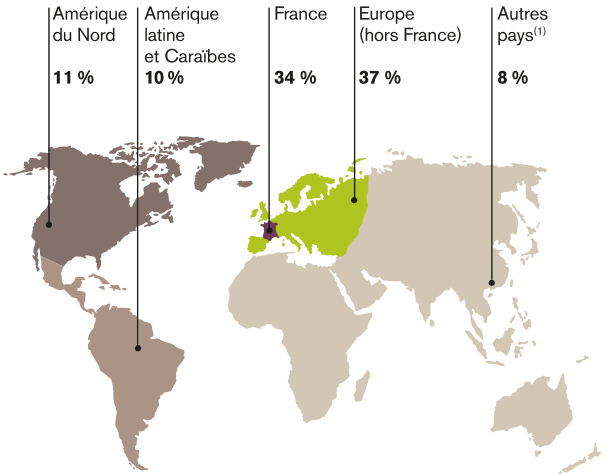
En 2007, la politique de développement du Groupe se traduit par une contribution supplémentaire au chiffre d'affaires annuel de +7,9 %. Les cessions intervenues dans le cadre de la poursuite de la stratégie d'« Asset Right » ainsi que les cessions d'activités non stratégiques entraînent une réduction de - 6,5 % du chiffre d'affaires sur l'année. Les effets de change pèsent pour - 1,1 % sur le chiffre d'affaires annuel.

Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2005 Retraité (1)	2006	2007	Variation publiée 2006/2007	Variation PCC (2)
Hôtellerie	**5 195**	**5 410**	**5 830**	**+ 7,8 %**	**+ 5,8 %**
Haut et milieu de gamme	2 857	2 927	3 371	+ 15,1 %	+ 7,2 %
Économique	1 374	1 492	1 618	+ 8,4 %	+ 6,1 %
Économique États-Unis	964	991	841	- 15,1 %	+ 1,5 %
Services	**630**	**760**	**885**	**+ 16,5 %**	**+ 11,9 %**
Autres activités	**1 311**	**1 437**	**1 406**	**- 2,1 %**	**+ 6,0 %**
Casinos	326	336	346	+ 2,9 %	+ 4,3 %
Restauration	518	575	573	- 0,4 %	+ 10,4 %
Services à bord des trains	264	265	273	+ 3,1 %	+ 0,8 %
Holdings et Autres	203	261	214	- 17,9 %	+ 3,6 %
TOTAL	**7 136**	**7 607**	**8 121**	**+ 6,8 %**	**+ 6,5 %**

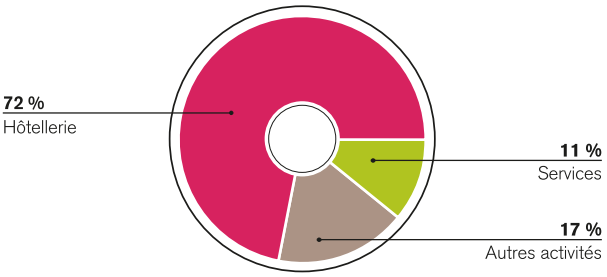
(1) Conformément à la norme IFRS 5, le chiffre d'affaires de 2005 a été retraité des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).
(2) À périmètre et change constants.

Chiffre d'affaires par zone géographique au 31 décembre 2007



(1) Structures mondiales comprises dans les autres pays.

Chiffre d'affaires par métier au 31 décembre 2007



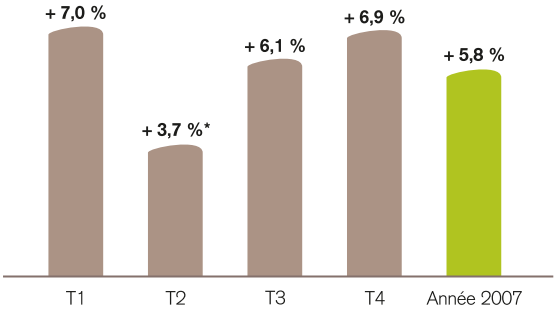
Hôtellerie

Le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie progresse de + 7,8 % en données publiées et de +5,8 % à périmètre et change constants, reflet de la dynamique du cycle hôtelier en Europe constatée depuis le milieu de l'année 2005, à la fois en termes de taux d'occupation et de prix moyens. La politique de *« dynamic pricing »* menée par Accor, combinée à la « politique de place », contribue également à l'amélioration des RevPAR.

L'organisation de la Coupe du Monde de Rugby en 2007 a généré 16 millions d'euros de chiffre d'affaires dans l'Hôtellerie. Retraité de cet événement, le chiffre d'affaires de l'activité hôtelière aurait progressé de + 5,5 % au lieu de + 5,8 % en données comparables.

L'année 2007 a été marquée par l'intégration de Dorint en Allemagne et l'ouverture de 28 400 nouvelles chambres. La politique de développement hôtelier du Groupe contribue ainsi positivement à hauteur de + 9,5 % au chiffre d'affaires annuel. Conformément à la stratégie d'*« Asset Right »* du Groupe, la cession d'actifs immobiliers hôteliers se poursuit. Les cessions, avec ou sans maintien de contrats de gestion ou de franchise, ont pour conséquence de réduire le chiffre d'affaires de - 6,0 % sur la période. L'effet de change sur le chiffre d'affaires hôtelier est négatif de - 1,6 %, essentiellement du fait de l'appréciation de l'euro face au dollar américain.

Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires 2007 de l'hôtellerie à périmètre et change constants



* + 5,5 % hors coupe du monde de football en Allemagne en 2006

Hôtellerie Haut et Milieu de gamme

En données comparables, la progression du chiffre d'affaires atteint + 8,8 % sur le quatrième trimestre à comparer à une hausse de + 7,7 % sur le troisième trimestre et de + 6,0 % sur le premier semestre (+ 7,2 % sur l'ensemble de l'année).

La France, qui représente plus de 36 % du chiffre d'affaires de l'Hôtellerie haut et milieu de gamme, a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de + 10,6 % au quatrième trimestre et + 9,0 % en année pleine en données comparables. Cette performance résulte d'une forte augmentation du RevPAR (+ 12,8 %), reflétant l'efficacité de la politique de « dynamic pricing ». Les conflits sociaux en France ont eu un impact limité sur l'activité du quatrième trimestre 2007.

L'Europe du Nord enregistre également de très bonnes performances sur le dernier trimestre, notamment au Royaume-Uni et en Allemagne (chiffr e d'affaires du quatrième trimestre en hausse respectivement de + 10,7 % et + 5,0 % en données comparables, contre + 6,7 % et - 0,4 % au troisième trimestre, + 8,1 % et + 1,2 % au premier semestre). Sur la totalité de l'année, le chiffre d'affaires au Royaume - Uni progresse de +8,5 % et de + 1,7 % en Allemagne, qui avait bénéficié en 2006 de l'effet de la Coupe du Monde de Football.

Hôtellerie économique (hors États-Unis)

La progression du chiffre d'affaires sur le quatrième trimestre est de + 6,6 % à périmètre et change constants, à comparer à une hausse de + 6,2 % sur le troisième trimestre et de + 5,7 % sur le premier semestre (+ 6,1 % sur l'ensemble de l'année).

En France, marché qui représente 42 % du chiffre d'affaires de l'Hôtellerie économique, la croissance (en données comparables) réalisée sur le quatrième trimestre est de + 5,6 %, à comparer à une croissance de + 6,0 % au troisième trimestre, + 3,6 % au premier semestre, et + 4,7 % sur l'année.

La croissance en données comparables réalisée au Royaume-Uni sur le quatrième trimestre est de + 8,0 % contre + 10,2 % au troisième trimestre et + 12,4 % au premier semestre (+ 10,6 % sur l'année). En Allemagne, le chiffre d'affaires du quatrième trimestre est en hausse de + 4,9 %, à comparer à + 3,0 % au troisième trimestre et + 0,6 % au premier semestre. Sur l'année pleine, l'Allemagne enregistre une croissance en données comparables de + 2,3 %.

Hôtellerie économique aux États-Unis

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie économique aux États-Unis affiche une augmentation de + 1,5 %. Cette croissance a été faible au quatrième trimestre (+ 0,7 %) contre + 1,6 % sur le troisième trimestre et + 1,9 % sur le premier semestre. La variation du chiffre d'affaires annuel publié de - 15,1 % reflète la vente de Red Roof Inn réalisée début septembre 2007 (déconsolidation de l'activité au 31 août 2007) et la faiblesse du dollar américain face à l'euro.

Sur le quatrième trimestre, en données comparables, l'activité de Motel 6 est en hausse de + 0,7 % comparée à + 1,6 % au troisième trimestre et + 1,2 % au premier semestre. La croissance de Motel 6 est de + 1,2 % sur l'année entière en données comparables. L'évolution du quatrième trimestre reflète la hausse du prix de l'essence et le ralentissement des mises en chantier de l'immobilier résidentiel.

RevPAR par segment en cumul à fin décembre 2007

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC (1)	Filiales et gestion (publié)
	(en %)	*(var. en pts)*		*(var. en %)*		*(var. en %)*	*(var. en %)*	*(var. en %)*
Haut et Milieu de gamme Europe *(en euros)*	67,5 %	+ 2,5	103	+ 5,8 %	70	+ 10,0 %	+ 8,8 %	+ 11,0 %
Économique Europe *(en euros)*	74,0 %	+ 1,3	55	+ 4,3 %	41	+ 6,1 %	+ 5,9 %	+ 6,2 %
Économique États-Unis *(en dollars)*	65,6 %	+ 0,7	47	+ 0,6 %	31	0 %	+ 1,8 %	0 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie Haut et Milieu de gamme : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2007

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC (1)	filiales et gestion (publié)
(en monnaie locale)	*(en %)*	*(var. en pts)*		*(var. en %)*		*(var. en %)*	*(var. en %)*	*(var. en %)*
France	67,3 %	+ 4,2	110	+ 5,5 %	74	+ 12,6 %	+ 10,8 %	+ 11,4 %
Allemagne	65,0 %	+ 0,4	90	+ 13,9 %	59	+ 14,6 %	+ 6,0 %	+ 8,7 %
Pays-Bas	68,5 %	+ 2,0	114	+ 2,1 %	78	+ 5,1 %	+ 6,0 %	+ 4,6 %
Belgique	71,5 %	+ 2,7	102	+ 3,8 %	73	+ 7,9 %	+ 7,7 %	+ 8,9 %
Espagne	66,5 %	+ 4,8	99	+ 4,5 %	66	+ 12,7 %	+ 12,7 %	+ 12,8 %
Italie	63,9 %	- 0,2	118	+ 2,8 %	75	+ 2,5 %	+ 5,0 %	+ 2,5 %
Royaume-Uni	78,3 %	+ 1,4	85	+ 6,4 %	67	+ 8,4 %	+ 6,9 %	+ 0,4 %
États-Unis	92,7 %	+ 20,0	248	+ 14,4 %	230	+ 45,9 %	+ 20,3 %	+ 22,0 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie économique : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2007

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC (1)	filiales et gestion (publié)
(en monnaie locale)	*(en %)*	*(var. en pts)*		*(var. en %)*		*(var. en %)*	*(var. en %)*	*(var. en %)*
France	73,5 %	+ 0,7	47	+ 4,1 %	35	+ 5,1 %	+ 4,6 %	+ 5,0 %
Allemagne	71,2 %	+ 0,1	56	+ 4,0 %	40	+ 4,2 %	+ 4,2 %	+ 4,4 %
Pays-Bas	82,0 %	+ 1,3	77	+ 5,2 %	64	+ 6,9 %	+ 6,7 %	+ 6,9 %
Belgique	78,1 %	+ 2,1	65	+ 3,3 %	51	+ 6,2 %	+ 8,1 %	+ 6,2 %
Espagne	77,9 %	+ 1,7	54	+ 4,4 %	42	+ 6,7 %	+ 5,8 %	+ 6,7 %
Italie	66,0 %	+ 6,3	74	+ 3,6 %	49	+ 14,5 %	+ 15,5 %	+ 14,5 %
Royaume-Uni	77,1 %	+ 3,0	53	+ 5,1 %	41	+ 9,3 %	+ 10,6 %	+ 9,4 %
États-Unis	65,6 %	+ 0,7	47	+ 0,6 %	31	0 %	+ 1,8 %	0 %

(1) À périmètre et change constants.

Services

Le chiffre d'affaires annuel de l'activité Services affiche une progression de +16,5 % en données publiées. A périmètre et change constants, la progression annuelle est de +11,9 %, en ligne avec les objectifs de croissance annuelle de chiffre d'affaires à moyen terme que s'est fixés le Groupe dans cette activité (entre +8 et +16 %).

La politique active de développement dans les Services, et notamment l'acquisition de Kadéos, leader des chèques cadeaux en France, contribue positivement au chiffre d'affaires annuel à hauteur de +6,0 %, tandis que les effets de change impactent négativement le chiffre d'affaires 2007 (- 0,9 %) du fait de la baisse de certaines devises sud-américaines.

Autres activités

Le chiffre d'affaires publié des autres activités sur le quatrième trimestre, en baisse de - 22,8 %, traduit les impacts des cessions de la Restauration Collective en Italie (déconsolidée au 30 septembre 2007) et de GO Voyages (déconsolidée au 30 avril 2007). En données comparables, l'augmentation du chiffre d'affaires des autres activités est de + 4,7 % sur le quatrième trimestre et + 6,0 % sur l'année entière. Parmi ces activités, Lenôtre a réalisé un chiffre d'affaires annuel en progression de 5,6 % en données publiées, reflétant l'impact de la Coupe du Monde de Rugby (2 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaires), et de l'obtention au Pré Catelan d'une troisième étoile Michelin.

Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts) et constitue un agrégat clé de mesure de la gestion.

Le résultat brut d'exploitation de l'ensemble du Groupe atteint 2 321 millions d'euros au 31 décembre 2007, soit une hausse de 11,4 % par rapport à 2006.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 191 millions d'euros ;
- développement : + 172 millions d'euros ;
- impact de change : - 37 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : - 89 millions d'euros.

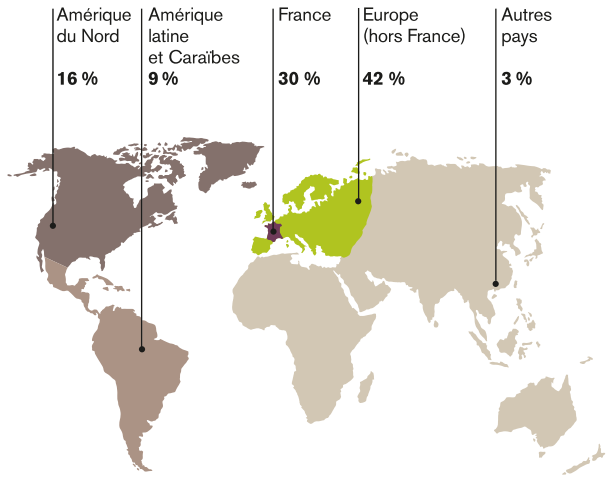
Résultat brut d'exploitation par métier

(en millions d'euros)	2005 Retraité [1]	2006	2007	Variation 2007/06	Variation PCC [2] 2007/06
Hôtellerie	**1 553**	**1 670**	**1 863**	**11,6 %**	**+ 8,5 %**
Haut et milieu de gamme	704	751	941	+ 25,2 %	+ 10,4 %
Économique	495	538	588	9,3 %	+ 8,5 %
Économique États-Unis	354	381	334	(12,3) %	+ 4,6 %
Services	**255**	**310**	**377**	**+ 21,7 %**	**+ 17,6 %**
Autres Activités	**98**	**104**	**81**	**(22,1) %**	**(4,7) %**
TOTAL	**1 906**	**2 084**	**2 321**	**11,4 %**	**+ 9,2 %**

(1) Conformément à la norme IFRS5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le compte de résultat consolidé de 2005 a été retraité des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

(2) À périmètre et change constants.

Résultat brut d'exploitation par zone géographique au 31 décembre 2007



En 2007, le résultat brut d'exploitation représente 28,6 % du chiffre d'affaires du Groupe, en progression de 1,2 point par rapport à 2006 et de 0,7 point à périmètre et change constants. Cette marge brute est la plus forte jamais enregistrée par Accor et se compare à 27,4 % en 2006 et 26,7 % en 2005.

Cette amélioration de la marge brute d'exploitation reflète en particulier le cycle hôtelier favorable en Europe, le changement de modèle économique hôtelier, l'amélioration de la performance opérationnelle dans l'hôtellerie et dans les services et l'impact des modifications du périmètre du Groupe.

Dans l'Hôtellerie, la marge brute d'exploitation représente 32 % du chiffre d'affaires, à comparer à 30,9 % en 2006. Dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme, la marge brute est de 27,9 % en progression de 0,7 point par rapport à l'année précédente en données comparables. Le taux de transformation [1] est de 37,1 %. Dans l'hôtellerie économique hors États-Unis, la marge atteint 36,3 % en progression de 0,9 point et le taux de transformation [1] atteint 50,4 %. Enfin dans l'hôtellerie économique aux États-Unis, la marge brute d'exploitation est de 39,7 % en progression de 1,3 point, avec un taux de transformation [5] de 116 %.

L'activité des Services affiche une marge brute d'exploitation de 42,6 % en 2007 à comparer à 40,8 % en 2006, soit une augmentation de 2,1 points à périmètre et change constants.

(5) Le taux de transformation correspond à la variation à périmètre et change constants du résultat brut d'exploitation rapportée à la variation à périmètre et change constants du chiffre d'affaires.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 971 millions d'euros à la fin de l'année 2007 contre 812 millions d'euros l'année précédente, soit une hausse de 19,6 %. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2005 Retraité (1)	2006	2007	Variation 2007/06	Variation PCC (2) 2007/06
Résultat brut d'exploitation	1 906	2 084	2 321	+ 11,4 %	+ 9,2 %
Loyers	(810)	(836)	(931)	+ 11,4 %	+ 3,5 %
Amortissements et provisions	(416)	(436)	(419)	- 3,9 %	+ 2,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**681**	**812**	**971**	**+ 19,6 %**	**+ 18,4 %**

(1) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le résultat brut d'exploitation a été retraité des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).
(2) À périmètre et change constants.

Les amortissements et provisions représentent 12,6 % des immobilisations corporelles nettes au bilan.

Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents, qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, représente le résultat des opérations après financement des différentes activités du Groupe avant impôt.

En 2007, le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 907 millions d'euros, en progression de 24,8 %.

(en millions d'euros)	2005 Retraité (1)	2006	2007	Variation 2007/06	Variation PCC (2) 2007/06
Résultat d'exploitation	681	812	971	+ 19,6 %	+ 18,4 %
Résultat financier	(120)	(96)	(92)	- 4,2 %	+ 6,7 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	8	11	28	N/A	N/A
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**569**	**727**	**907**	**+ 24,8 %**	**+ 21,6 %**

(1) Conformément à la norme IFRS5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le compte de résultat consolidé de 2005 a été retraité des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).
(2) À périmètre et change constants.

Le résultat financier s'élève à (92) millions d'euros, contre (96) millions d'euros en 2006. Les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements + résultat financier) s'élèvent à 1 442 millions d'euros contre 1 368 millions d'euros en 2006. Ils représentent 17,8 % du chiffre d'affaires en 2007, pratiquement inchangé par rapport à 2006 (18,0 %).

Le résultat net des sociétés mises en équivalence est de 28 millions d'euros contre 11 millions d'euros en 2006. Il intègre principalement les résultats de Orbis en Pologne.

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2005 Retraité (1)	2006	2007	Variation 2007/06
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	569	727	907	+ 24 ,8 %
Charges de restructuration	(39)	(69)	(58)	
Dépréciations d'actifs	(107)	(94)	(99)	
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	73	109	208	
Résultat de la gestion des autres actifs	(38)	15	188	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	**458**	**688**	**1 146**	**+ 66,3 %**
Impôts	(117)	(258)	(234)	
Résultat net des activités non conservées	23	104	-	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**364**	**534**	**912**	**+ 70,4 %**
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**333**	**501**	**883**	**+ 76,2 %**
RÉSULTAT NET, PART DES INTÉRÊTS MINORITAIRES	**31**	**33**	**29**	

(1) Conformément à la norme IFRS5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le compte de résultat consolidé de 2005 a été retraité des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

Les charges de restructuration s'élèvent à (58) millions d'euros en 2007 contre (69) millions d'euros en 2006. Elles comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

Les dépréciations d'actifs s'établissent à (99) millions d'euros en 2007 contre (94) millions d'euros en 2006. Elles correspondent principalement à des dépréciations sur écart d'acquisition et des dépréciations sur actifs corporels.

Le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers. Il s'élève à 208 millions d'euros en 2007. Ce montant intègre le résultat des cessions immobilières réalisées en 2007 dans le cadre de la politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers du Groupe. Il comprend principalement la plus-value de 319 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *« Sale and Variable Lease Back »* réalisées aux Pays-Bas et en Allemagne (86 hôtels) et au Royaume-Uni (30 hôtels), une moins-value de 174 millions d'euros enregistrée sur la cession de Red Roof Inn aux États-Unis, ainsi qu'une plus-value de 14 millions d'euros liée à la cession de deux Sofitel aux États-Unis avec maintien d'un contrat de gestion à long terme.

Le résultat de la gestion des autres actifs traduit les impacts des cessions d'actifs non stratégiques réalisées en 2007 dans le cadre de la stratégie de recentrage du Groupe sur ses deux métiers. D'un montant total de 188 millions d'euros, il intègre essentiellement les plus-values générées par la cession de GO Voyages (204 millions d'euros) et de la Restauration Collective en Italie (16 millions d'euros).

La charge d'impôts (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées) s'élève à (234) millions d'euros en 2007 contre (258) millions en 2006. Le taux d'impôt courant du Groupe, en pourcentage du résultat opérationnel avant impôt, est de 26,0 % contre 24,2 %.

Après intérêts minoritaires pour un montant de (29) millions d'euros, le résultat net, part du Groupe, s'établit à 883 millions d'euros en progression de 76,2 % par rapport à l'année précédente (501 millions d'euros).

En conséquence, le résultat net part du Groupe par action, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2007, soit 225 012 870, s'établit à 3,92 euros contre 2,23 un an plus tôt.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
MBA avant éléments non récurrents	935	1 024	1 112
Investissements sur actifs existants	(436)	(454)	(466)
AUTOFINANCEMENT DISPONIBLE	**499**	**570**	**646**
Investissements de développement	(476)	(671)	(1 198)
Investissements sur actifs disponibles à la vente	-	(95)	(26)
Produits de cessions d'actifs	310	1 459	1 635
Dividendes ordinaires	(287)	(276)	(344)
Dividendes extraordinaires	-	-	(336)
Augmentation de capital net	822	227	710
Retour aux actionnaires	-	(485)	(1 200)
Variation du besoin en fonds de roulement	297	265	388
Autres	(342)	(43)	(10)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET	**824**	**951**	**265**

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'établit à 1 112 millions d'euros en 2007 contre 1 024 millions d'euros en 2006, en progression de 8,6 %.

Les investissements sur actifs existants représentent 466 millions d'euros en 2007 contre 454 millions d'euros en 2006, soit 5,7 % du chiffre d'affaires de 2007.

Après prise en compte des investissements sur actifs existants, l'autofinancement disponible ressort à 646 millions d'euros en hausse de 13,5 % sur l'année précédente.

Les investissements de développement représentent cette année un montant de 1 198 millions d'euros contre 671 millions en 2006. Ils se répartissent principalement en 821 millions d'euros dans l'Hôtellerie et 335 millions d'euros dans les Services.

Le montant des cessions d'actifs se chiffre à 1 635 millions d'euros contre 1 459 millions d'euros en 2006. Ces cessions proviennent pour :

- 541 millions d'euros d'actifs non stratégiques, dont 280 millions d'euros au titre de la cession de GO Voyages et 135 millions d'euros au titre de la vente de la Restauration Collective en Italie ;
- 1 094 millions d'euros provenant des cessions d'actifs hôteliers dont 377 millions d'euros venant de la cession de Red Roof Inn, 357 millions d'euros des opérations de « sale and variable lease back », 107 millions d'euros des opérations de « sale and management back », 36 millions d'euros des cessions avec maintien de contrat de franchise et enfin 218 millions d'euros provenant des cessions simples.

L'augmentation de capital de 710 millions d'euros comprend la conversion des obligations convertibles détenues par Colony Capital pour un montant de 499 millions d'euros tandis qu'une réduction de capital de 1 200 millions d'euros est constatée suite aux rachats d'actions réalisés au cours de 2007. Au total le Groupe a racheté 10 623 802 actions au prix moyen de 65,89 euros dans le cadre du programme de 700 millions d'euros terminé en août 2007 et 8 507 150 titres au prix moyen de 58,78 euros dans le cadre du programme de 500 millions d'euros terminé en décembre 2007. Par ailleurs, Accor a racheté 763 000 actions au prix moyen de 53,03 euros soit 40 millions d'euros, en décembre 2007.

L'ensemble de ces flux ont permis de réduire de 265 millions d'euros l'endettement net du Groupe sur la période.

Ratios financiers

De manière générale, les principaux ratios financiers sont en nette amélioration, reflétant la situation financière solide du Groupe au 31 décembre 2007.

Dette nette sur Fonds Propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 204 millions d'euros par rapport à 469 millions d'euros à fin 2006. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 5 % au 31 décembre 2007, contre 11 % un an plus tôt.

Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée

Le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée est calculé en application des ratios utilisés par les principales agences de notation, la dette nette étant retraitée de l'actualisation à 8 % des flux futurs des loyers fixes.

Au 31 décembre 2007, le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée s'établit à 26,2 % contre 22,2 % pour l'exercice précédent.

Rentabilité des capitaux engagés

La rentabilité des capitaux engagés (ROCE), mesurée par l'excédent d'exploitation des activités (EBITDA) rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, atteint 13,6 % [6] en 2007 contre 11,9 % en 2006 (voir détail par métiers p.124).

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

(ROCE après impôt - Coût moyen pondéré du capital) x Capitaux employés

Avec un ROCE après impôt de 10,76 % et un coût moyen pondéré du capital de 8,6 % en 2007, appliqué à 10, 606 milliards d'euros de capitaux employés, Accor crée de la valeur (*Economic Value Added,* EVA®) pour 229 millions d'euros en 2007, contre 232 millions d'euros en 2006.

(6) ROCE Hôtellerie 13,3% en 2007 contre 11,1% en 2006. ROCE Services 21,3% en 2007 contre 25,3% en 2006

RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ACCOR

Rappel des activités de la Société

La société Accor est **propriétaire des marques** Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hotel, Formule 1, All Seasons, Pullman et Ticket Restaurant®. A ce titre, elle perçoit des redevances de marque.

En France, elle possède des fonds de commerce hôteliers et détient la plupart des contrats de gestion et de franchise hôteliers.

Tous les établissements hôteliers, qu'Accor exploitait directement avant le 1er janvier 1999, ont été donnés en location gérance à plusieurs de ses filiales, créées en France à cet effet. Ils comprennent 61 hôtels Novotel, 4 Mercure, 3 Ibis, 1 Etap, les ensembles Thalassa de Quiberon, d'Oléron et de Biarritz. Seuls 3 hôtels restent en exploitation directe : Mercure Paris Bercy, Mercure Paris Etoile et Novotel Lille Flandres.

Accor fournit des prestations aux sociétés rattachées au Groupe **en matière d'informatique, d'achats, de gestion et de garanties de trésorerie, de mise à disposition de personnel, de conseils divers, de publicité et de marketing**. Ces prestations sont facturées soit par un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat de la filiale, soit par un forfait, soit à la prestation. Les facturations sont réalisées aux conditions habituelles de marché.

En tant que société Holding du Groupe, Accor gère un important portefeuille de titres, encaisse des dividendes de ses filiales et assure le développement du Groupe.

Les résultats en 2007

Pour l'ensemble de ses activités le chiffre d'affaires de la société s'est élevé à 637,7 millions d'euros en 2007 contre 592,5 millions d'euros l'année précédente, en progression de 7,6 %. Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières, des contrats de location gérance et des facturations de services.

En millions d'euros	2005	2006	2007	Répartition en %
Exploitation hôtelière	16	18	20	3 %
Locations et locations gérance	76	74	85	13 %
Redevances à des filiales	196	207	224	35 %
Autres services	209	211	223	35 %
Commissions sur cautions	20	19	16	3 %
Redevances à des sociétés non liées	59	64	70	11 %
TOTAL	**576**	**593**	**638**	100 %

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 37,6 millions d'euros en 2007 contre 40,5 millions d'euros en 2006.

Le **résultat d'exploitation**, qui était de (30,3) millions d'euros en 2006, est de (52,0) millions d'euros en 2007.

Les charges d'exploitation ont atteint 727,2 millions d'euros contre 663,3 millions d'euros en 2006, en progression de 9,6 %.

Les charges externes atteignent 498,3 millions d'euros en 2007, contre 416,8 millions d'euros l'année précédente, soit une augmentation de 81,5 millions d'euros s'expliquant principalement par l'augmentation des honoraires d'une part, et par l'augmentation des coûts des prestations de services fournies par des filiales de Accor d'autre part.

Les coûts de personnel s'élèvent à 138,9 millions d'euros en 2007, contre 157,1 millions d'euros en 2006, soit une diminution de 18,2 millions d'euros. La diminution de ces coûts s'explique essentiellement par des transferts de personnel effectués en 2007 vers des sociétés filiales françaises et refacturés à Accor dans le cadre de prestations de services.

Les dotations d'exploitation sur immobilisations s'élèvent à 35,7 millions d'euros contre 34 millions d'euros en 2006.

La dotation aux provisions pour indemnités de retraite s'élève à 5,2 millions d'euros, contre 15,3 millions d'euros l'année passée.

Les activités de recherches et de développements informatiques réalisées par la Société sont passées en charge comme les années précédentes.

Le **résultat financier** s'élève à 134,2 millions d'euros contre 57,5 millions d'euros l'an passé, soit une augmentation de 76,7 millions d'euros.

L'ensemble des **dotations et reprises** de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 153,8 millions d'euros, contre une charge nette de 135,1 millions d'euros l'année précédente. En 2007, la dotation la plus significative concerne les titres de la filiale IBL SA (qui détient 37,9 % des titres de la filiale américaine ALNA) pour 150 millions d'euros. De même, une dotation aux provisions a été comptabilisée sur les titres de ALNA, pour 11 millions d'euros.

Le montant des produits de participations (dividendes reçus et résultat des SNC/SCI) est de 425,0 millions d'euros en 2007 contre 267,8 millions d'euros en 2006. Cette progression de 157,2 millions d'euros provient essentiellement de l'augmentation des dividendes versés par les filiales hôtelières françaises pour 125,3 millions d'euros.

Les produits d'intérêts de 52,2 millions d'euros contre 108,4 millions d'euros sont en baisse de 56,2 millions d'euros. Ceci s'explique notamment par l'utilisation des excédents de trésorerie (valeurs mobilières de placement) pour financer principalement les programmes de rachats d'actions propres.

Le **résultat courant** avant impôt présente un profit de 82,1 millions d'euros contre 26,7 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** dégage un profit de 658,7 millions d'euros, contre 421,9 millions d'euros pour l'exercice 2006. En 2007, les participations détenues par Accor dans les sociétés Accor TRB, AS Slovaquie et AS Turquie ont été totalement cédées à des filiales de Accor en Belgique, générant des plus values pour un montant total de 412,1 millions d'euros.

Par ailleurs, les cessions des participations dans GO Voyages et dans Scapa Italia (Restauration collective) en 2007 ont généré des plus values pour respectivement 196,7 millions d'euros et 31,3 millions d'euros.

Le compte i**mpôt sur les bénéfices** se traduit par un bonus d'impôt de 64,7 millions d'euros, Accor bénéficiant de l'intégration fiscale de 138 sociétés filiales. En 2006, le bonus d'impôt était de 38,5 millions d'euros et le périmètre des sociétés filiales incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés était de 156 sociétés.

Le **résultat net** de l'exercice 2007 a atteint 805,4 millions d'euros, contre 487,2 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Le montant des provisions et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2007, est de 50,0 millions d'euros. Il était de 99,2 millions d'euros en 2006.

Il est proposé de distribuer aux actionnaires, d'une part un dividende ordinaire de 1,65 euro par action et d'autre part, un dividende exceptionnel de 1,50 euro par action. Au cours des deux années précédentes, le dividende avait été en 2006 de 1,45 euro auquel s'ajoutait un dividende exceptionnel de 1,50 euro et en 2005 de 1,15 euro.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au "Gouvernement d'Entreprise" page 97 du Document de Référence.

L'activité de la Société en 2007

En 2007, Accor a poursuivi ses activités de services aux filiales.

Politique d'investissement

Sa politique d'investissement s'est maintenue en France et à travers le monde. **Les principales opérations sur titres de participation sont les suivantes** :

Dans l'Hôtellerie

Accor a souscrit à deux augmentations de capital de The NewGen Hotel (ex Dorint) pour respectivement 52,0 millions d'euros, soit 1 486 369 actions et 70,4 millions d'euros soit 2 010 043 actions. Par ailleurs, Accor a racheté à des minoritaires 1 823 891 actions pour une valeur de 93,5 millions d'euros. Par ces opérations, Accor détient 97,7 % de cette société qui assure l'exploitation de 52 hôtels aux enseignes, Sofitel, Novotel et Mercure.

En février 2007, Accor a souscrit pour 0,5 million d'euros à 5 000 actions de la société NewCity Apparthotels, représentant 50 % de la joint venture créée avec le Groupe Pierre & Vacances pour développer un réseau de résidences urbaines en Europe.

En mai 2007, Accor a cédé la totalité de sa participation de 40 % dans la société Front de Seine Participation (Novotel Tour Eiffel) pour 14,7 millions d'euros. La plus-value comptable s'élève à 8,3 millions d'euros.

En août 2007, Accor a acquis des titres de la société Orbis (Pologne) pour 42,5 millions d'euros. Après cette opération, Accor SA détient 40,5 % de la société.

En août 2007, Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société Financière Le Parc (Sofitel Le Parc - Paris) pour 15,9 millions d'euros. Cette opération a généré une plus-value de 14,3 millions d'euros.

Dans les Services

Accor a acquis 98,3 % de la société Kadéos (activité de cartes et chèques cadeaux du groupe PPR) pour un montant de 206,4 millions d'euros. Par cette acquisition, Accor devient leader en France du marché des cartes et chèques cadeaux.

En février 2007, Accor a acquis 98,3 % du capital de la société suédoise In-Action Scandinavia AB, pour une valeur de 2,2 millions d'euros.

En juin 2007, Accor a fait l'acquisition de 98,3 % de la société Surfgold (société singapourienne spécialisée dans les solutions de fidélisation et de stimulation pour les employés, partenaires ou

clients d'une entreprise) pour 9,3 millions d'euros. Cette société est implantée en Chine, en Corée du Sud, à Hong-Kong, en Inde, à Singapour et à Taïwan.

En septembre 2007, Accor a fait l'acquisition, pour 55 millions d'euros, de 98,3 % de la société PrePay technologies Ltd, leader des cartes prépayées au Royaume-Uni, et renforce ainsi sa capacité d'innovation technologique.

Accor a cédé la totalité de sa participation dans les sociétés Accor Services Turquie et Accor Services Slovaquie à Accor TRB (filiale belge à 98,3 % de Accor) pour respectivement 40,9 millions d'euros et 43,7 millions d'euros.

Par ailleurs, les titres de Accor TRB détenus par Accor ont eux-mêmes été cédés en totalité à Accor Hôtel Belgium pour 355 millions d'euros.

Autres métiers

Entre janvier et avril 2007, Accor a cédé 1 049 719 actions Club Méditerranée, pour une valeur totale de 45,2 millions d'euros générant une moins-value de 2,7 millions d'euros compensée par une reprise de provision sur titres d'un montant de 4,4 millions. La participation de Accor dans Club Méditerranée s'élève maintenant à 6,0 %. Elle était de 11,4 % au 31 décembre 2006.

En mars 2007, Accor a versé un complément de prix de 15,6 millions d'euros sur l'acquisition en 2004 de la société GO Voyages, portant la valeur des titres à 80,8 millions d'euros. Le même mois, Accor a cédé la totalité de sa participation, soit 99,93 % du capital, pour 281,0 millions d'euros. La plus-value comptable s'élève à 196,7 millions d'euros.

Dans le cadre de la cession de la restauration collective en Italie, Accor a cédé pour 32,0 millions d'euros la totalité de ses titres Scapa Italia, soit 97 % du capital. La plus-value comptable s'élève à 31,3 millions d'euros.

Opérations sur actions Accor

En janvier 2007, le solde des actions Accor rachetées en 2006 a été annulé soit 332 581 actions.

Une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés, proposée par Accor au 1er semestre 2007 dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise, a été réalisée le 19 juillet pour un montant de 43,3 millions d'euros, par la création de 770 529 actions nouvelles.

Conformément aux autorisations données par l'Assemblée Générale de mai 2007, des rachats d'actions propres ont été réalisés pour une valeur de 700 millions d'euros. Les 10 623 802 actions acquises entre mai et août ont été annulées en septembre 2007.

Un deuxième programme de rachat d'actions a été réalisé entre septembre et décembre 2007 pour un montant de 500 millions d'euros. Sur les 8 507 150 actions ainsi acquises, 1 300 000 actions ont été annulées en décembre 2007.

Au 31 décembre 2007, Accor détient 8 390 150 actions propres destinées à être annulées.

En 2007, le capital a été augmenté de 29 764 436 actions suite à l'exercice de bons de souscriptions et d'options d'achat d'actions par des membres du personnel de Accor, à la conversion d'obligations (Océanes) de l'emprunt d'octobre 2003, à la conversion des emprunts obligataires ORA et OC souscrits en totalité par Colony Capital en mai 2005 et à l'augmentation de capital réservée aux salariés.

Par ailleurs, au cours de l'année 2007, le capital a été diminué de 12 256 383 actions du fait de l'annulation d'actions propres.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de Référence (chapitre Capital et actionnariat page 104).

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe relatif à la « répartition du capital et des droits de vote » du Rapport de gestion Groupe.

Opérations de financement

Accor n'a pas émis d'emprunt à long terme en 2007.

Le 2 janvier 2007, la société a remboursé 209,9 millions d'euros, correspondant à la 3ème et dernière tranche de remboursement de l'emprunt obligataire convertible, émis en mai 2002 pour 570 millions d'euros, majorée de la prime de remboursement de 19,9 millions d'euros.

En avril 2007, Colony Capital a exercé son droit de conversion anticipé de l'emprunt obligataire remboursable en actions (ORA) de mai 2005. L'emprunt, qui figurait au bilan de Accor SA pour 500 millions d'euros au 31 décembre 2006, est entièrement converti et donne naissance à 12 706 398 actions nouvelles.

En juillet 2007, Colony Capital a exercé son droit de conversion anticipé de ses obligations convertibles (OC) d'une valeur de 500 millions d'euros générant la création de 11 756 970 actions nouvelles.

À la suite de ces deux conversions, Colony Capital détenait 10,3 % du capital de Accor.

Concernant l'emprunt obligataire convertible, dit Océane, émis en octobre 2003 pour un montant de 616 millions d'euros, certains titulaires d'obligations ont demandé la conversion d'obligations en actions Accor, à raison d'une action pour une obligation. Ces conversions portent en 2007 sur 2 744 105 obligations diminuant la dette de 110,5 millions d'euros. En 2006, 3 627 691 obligations avaient été converties. Au 31 décembre 2007, il reste au passif du bilan 11 566 obligations soit une dette de 0,5 million d'euros. Ces obligations ont été remboursées en janvier 2008 à la date d'échéance de l'emprunt.

Autres faits marquants

En avril 2007, Accor a reçu de l'État français 156,1 millions d'euros, en remboursement du précompte payé au titre des années 1999 à 2001 et prélevé sur des dividendes de source européenne, et 36,3 millions d'euros d'intérêts moratoires.

L'État, par le biais du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, ayant fait appel le 8 mars 2007 du jugement du Tribunal Administratif de Versailles, les sommes perçues sont comptabilisées au crédit d'un compte 44 « Dette fiscale ».

Relation mère-filiales

Accor détient 216 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeur brute sont :

- **CIWLT** (1 149 millions d'euros) : CIWLT (Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme) est une société Belge qui exploite les services à bord des trains en Europe, directement ou à travers ses filiales.

  En 2007, son chiffre d'affaires est de 137,1 millions d'euros contre 140,0 millions d'euros en 2006. Son résultat net s'élève à 33,4 millions d'euros contre 233,9 millions d'euros l'année passée. En 2007, CIWLT a versé à Accor un dividende de 12,1 millions d'euros identique à celui de 2006.

- **IBL** (1 052 millions d'euros) : IBL détient 37,9 % de Accor Lodging North America, société holding des activités hôtelières aux États-Unis.

  Elle n'a pas d'autre activité. Son résultat varie principalement en fonction des produits financiers qu'elle encaisse auprès de Accor Holding à qui elle prête en compte courant, et des dividendes éventuels de sa filiale. En 2007 comme en 2006, elle n'a pas reçu de dividende.

  En 2007, son résultat net est en perte de 142,5 millions d'euros contre un bénéfice de 5,3 millions d'euros en 2006. Cette dégradation du résultat s'explique principalement par, en 2007, une dotation aux provisions sur titres ALNA pour 150 millions d'euros. En 2007, IBL a versé 5,2 millions d'euros de dividendes à Accor contre 3,5 millions en 2006.

- **Accor Lodging North America** (984 millions d'euros) : société holding des activités hôtelières aux États-Unis.

  En 2007, le chiffre d'affaires consolidé de la division hôtelière Accor Lodging North America (ALNA) s'est élevé à environ 1,2 milliard de dollars US, en diminution de 14,9 % par rapport à 2006 en raison de la cession, en septembre 2007, de Red Roof Inn (341 hôtels) et des hôtels Sofitel New York et Philadelphie début janvier 2007.

  Le résultat avant impôt de la division a par contre progressé de plus de 33 % passant de 108 millions de dollars en 2006 à 144 millions de dollars en 2007.

  Accor Lodging North America détient également 98,3 % de Accor Services North America.

- **Accor Services France** (412 millions d'euros) : société émettrice des tickets restaurants et autres produits de services aux entreprises en France.

  En 2007, le volume d'émission d'Accor Services France a progressé de 6,3 % par rapport à 2006, bénéficiant principalement d'une augmentation du nombre de titres émis, d'une part, ainsi que du relèvement du plafond d'exonération de charges sociales sur le titre restaurant, d'autre part. Au 31 décembre 2007, le chiffre d'affaires HT s'établit à 64,8 millions d'euros, en progression de 6,6 % par rapport à 2006 (60,8 millions d'euros).

  En 2007, le résultat courant avant impôt s'établit à 36,0 millions d'euros, contre 31,8 millions d'euros en 2006.

  Le bénéfice net de l'exercice 2007 s'établit à 34,9 millions contre une perte nette de 5,4 millions en 2006.

  En 2007, Accor Services France n'a pas versé de dividendes. En 2006, Accor Services France avait versé 17,4 millions d'euros de dividendes à Accor.

- **Accor Hôtel Belgium** (352 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. AHB est une société holding belge qui à travers ses filiales exploite les hôtels de Belgique et détient des participations dans Accor Asia (99,9 %), dans la société AAPC, société mère des activités hôtelières en Australie (81,9 %), dans Accor Participacoes, société holding brésilienne (39,25 %), et dans AHS société hôtelière portugaise (50 %).

  En juillet 2007, AHB a racheté pour 69 millions d'euros, les 50 % de la joint-venture constituée en 1997 avec le Groupe Amorim pour développer et exploiter les hôtels au Portugal.

  De plus, en décembre 2007, AHB a racheté les titres Accor TRB à la société Accor pour 355 millions d'euros.

  Le résultat net en 2007 présente un bénéfice de 33,3 millions d'euros essentiellement dû à une plus value sur refinancements hôteliers. En 2006, AHB enregistrait une perte de 4 millions d'euros.

  En 2007 Accor Hôtel Belgium n'a pas distribué de dividendes, tout comme en 2006.

  Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux résumés.

Gestion des risques

FACTEURS DE RISQUES

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité est centralisée au niveau de la Direction Générale de la Trésorerie, des Financements et du Credit Management. La gestion de trésorerie globale au niveau du Groupe permet de compenser les excédents et les besoins de trésorerie internes avant de lever des ressources sur les marchés financiers.

La politique de financement de Accor est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du Groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et de son développement tant en termes de durée que de montants, et ce au moindre coût.

Accor dispose en permanence de lignes de crédit confirmées non utilisées à moyen terme auprès de banques de première qualité, qui permettent au Groupe de sécuriser ses sources de financement à court terme (voir note annexe 29B des comptes consolidés page 182). Ainsi, au 31 décembre 2007, Accor disposait de 1 730 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont 1 430 millions d'euros sont à échéance juin 2012.

Accor dispose également d'un montant de placements de trésorerie d'un montant de 841 millions d'euros d'une durée moyenne de 3 mois (voir note annexe 29E des comptes consolidés page 183) et disponibles à tout moment. Les produits utilisés sont essentiellement des dépôts à terme, des titres de créances négociables d'établissements financiers de premier plan et donc sans risque de contrepartie.

Ainsi, Accor dispose au 31 décembre 2007 d'un montant total de liquidités de 2 571 millions d'euros.

Le Groupe peut également mettre en place, selon ses besoins, des ressources financières diversifiées (bancaires/obligataires) à moyen et long terme nécessaires à son développement.

Aucune restriction à l'utilisation des capitaux n'est susceptible d'influer sensiblement sur les opérations de l'émetteur.

Le Groupe n'encourt donc aucun risque de liquidité.

Par ailleurs, il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation *(rating trigger)*.

En revanche, le remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. La dette brute de 1 051 millions d'euros dans les comptes au 31 décembre 2007, est soumise contractuellement à cette clause de remboursement anticipé pour un montant de 570 millions d'euros.

Enfin, 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 et sur un montant significatif.

Risques de change et de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par Accor, tels que swaps, caps ou achats et ventes à terme de devises, a pour objectif la gestion et la couverture des risques de taux d'intérêt et de change liés à l'activité du Groupe. La politique suivie par le groupe Accor en matière de gestion des risques répond au triple objectif de sécurité, liquidité et rentabilité. La gestion des risques de taux et de change est centralisée au niveau de la Direction Générale de la Trésorerie, des Financements et du Credit Management, directement rattachée au Directeur Général en charge des finances, des achats et des systèmes d'information, membre du Comité exécutif. L'utilisation de ces instruments s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux commerciaux). Pour ce faire, Accor dispose d'outils informatiques (GTM, Microlis) qui lui permettent de suivre la répartition taux fixe/taux variable et par devise de l'endettement du Groupe et de sortir des états de reporting, ceci en totale interconnexion avec les bases de données Reuters et Bloomberg.

Gestion du risque de change

Politique d'investissement long terme

Lorsque Accor Société mère investit, directement ou indirectement, dans une filiale étrangère, l'investissement est généralement réalisé

dans la devise du pays bénéficiaire. Cette position n'est pas couverte dans la mesure où il s'agit d'investissements à très long terme.

Opérations de financement

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accor a accès à des sources de financement diversifiées bancaires ou faisant directement appel aux investisseurs (marché des billets de trésorerie en France et marchés obligataires).

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accor peut être amené à lever une ressource dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un swap de change pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (voir note annexe 29C des comptes consolidés page 182).

De façon générale, la politique du Groupe est de financer ses actifs et ses besoins opérationnels dans la devise du pays concerné afin de créer une couverture naturelle et d'éviter tout risque de change.

L'utilisation de ces instruments financiers permet également d'optimiser le coût des ressources du Groupe.

Autres opérations de couverture de change

Dans l'activité des Services où la présence dans les pays d'Amérique latine est importante, Accor limite la détérioration de ses résultats due aux possibles dévaluations, comme ce fût constaté dans ces pays, en utilisant des instruments de couverture de change tels que des swaps de change ou des achats à terme, consistant à transformer en monnaie forte les résultats accumulés.

Dans le reste du Groupe, les opérations de couverture de change sont très peu utilisées. Cette position s'explique par le double fait que les flux intra-Groupe en devises demeurent limités et que le produit des ventes est réalisé dans la même devise que les charges d'exploitation.

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 104 millions d'euros au 31 décembre 2007 et celui des achats à terme à 692 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2008.

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette consolidée de Accor est composée pour partie de taux fixes et pour partie de taux variables dans différentes devises (voir note annexe 29D des comptes consolidés page 183). En fonction des évolutions anticipées de la dette consolidée (nouvel endettement ou remboursement) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable.

Ces objectifs de répartition sont régulièrement examinés et déterminés pour les périodes à venir par les dirigeants du Groupe, puis mis en œuvre par la Direction Générale de la Trésorerie, des Financements et du Credit Management.

Les contrats d'échange de taux d'intérêt *(swap)* et de garantie de taux *(caps)* sont les instruments les plus couramment utilisés.

Ces instruments sont soumis à la documentation FBF négociée avec des banques bénéficiant d'une notation de qualité et ne présentant donc pas de risque de contrepartie.

Le volume des opérations de couverture de taux s'élevait à 53 millions d'euros au 31 décembre 2007 dont 35 millions d'euros correspondent à des swaps payeurs de taux fixe en euros avec une échéance en 2009.

En conclusion, Accor n'a pas la vocation de faire des opérations de spéculation ou de développer une activité financière. Tant au niveau de Accor SA que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de dégager des risques significatifs.

Risques sur les actions détenues en portefeuille

La stratégie de Accor est de ne pas détenir des actions cotées ou non cotées en dehors de son activité industrielle. Seules sont détenues, au titre d'une participation financière, les actions du Club Méditerranée. Dans le cadre de la stratégie de recentrage sur l'Hôtellerie et les Services, le Groupe a cédé en 2006 la majeure partie de sa participation dans le Club Méditerranée. Cette cession a entraîné la déconsolidation des titres Club Méditerranée dans les comptes de Accor. La participation restante est comptabilisée au 31 décembre 2007 en actifs financiers non courants, à sa juste valeur, conformément aux principes comptables du Groupe (voir note annexe 23 des comptes consolidés page 173) ;

Par ailleurs, les 8 390 150 titres Accor sont en autodétention au 31 décembre 2007 et figurent dans les comptes consolidés en moins des capitaux propres ; il n'y a donc pas lieu de comparer leur valeur comptable à leur valeur de marché.

Risques particuliers liés à l'activité

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact majeur sur ses activités et ne se trouve pas dans une position de dépendance technique ou commerciale à l'égard de sociétés extérieures notamment fournisseurs, sous-traitants ou clients.

Les activités de Services s'exercent dans le cadre de réglementations nationales, notamment fiscales, lesquelles peuvent subir des évolutions susceptibles d'avoir des impacts défavorables sur ces activités. Néanmoins la répartition géographique des activités de

Services permet de diminuer considérablement cette nature de risque.

Aucun autre risque spécifique n'est identifié au regard des activités exercées et ce dans la mesure où :

- Accor et certaines de ses filiales détenues à 100 % sont propriétaires des marques exploitées par le Groupe. Ces marques font l'objet d'enregistrements auprès d'organismes tels l'OMPI, l'INPI ou autres organismes locaux. Les durées de protection accordées sont fonction des législations applicables ;
- Accor détient les actifs et droits contractuels nécessaires à l'exploitation de ses activités.

De surcroît, aucun facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique, hormis celui cité, pouvant influer sensiblement sur les opérations n'a été identifié.

En outre, le Groupe n'est soumis à aucune contrainte particulière en termes de confidentialité.

Le Groupe dispose d'un Comité de gestion des risques chargé, sous l'autorité du Comité exécutif, de définir les objectifs et les plans d'actions en la matière.

Risques juridiques et procédures judiciaires et d'arbitrage

Compte tenu de l'implantation géographique des différentes activités du Groupe, aucune réglementation spécifique n'a vocation à lui être appliquée de façon uniforme.

Accor SA et ses filiales exploitant les différentes activités (hôtellerie, restauration, émission de titres de services prépayés) sont tenues au respect des législations et réglementations locales.

À ce titre dans chaque pays, Accor se doit :

- d'appliquer, s'agissant de ses activités hôtelières, les règles relatives aux établissements recevant du public ;
- d'adapter ses offres, concernant ses activités d'émission de titres de services prépayés, à chacune des législations en définissant le cadre juridique, fiscal et social.

Le Groupe n'a pas connaissance d'évolution prévisible en termes de réglementation ou de jurisprudence qui pourrait avoir un impact significatif sur les activités du Groupe.

Les informations concernant les litiges ou arbitrages susceptibles d'avoir ou d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la note annexe 41 des comptes consolidés. À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres litiges susceptibles d'avoir ou d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats.

La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (voir note annexe 1.1 des comptes consolidés page 129).

Les provisions pour litiges, constituées dès la réception par le Groupe d'une assignation et en fonction de l'appréciation du risque faite en concertation avec les Conseils externes au Groupe, sont présentées dans la note annexe 33 des comptes consolidés page 189. Compte tenu du caractère très fragmenté des risques, seuls les litiges représentant des montants significatifs (à savoir au total 54 millions d'euros sur un montant global de 161 millions d'euros de provisions) font l'objet d'une présentation détaillée.

Enfin, Accor n'a souscrit aucun engagement significatif se traduisant par un engagement hors bilan au titre de pactes d'actionnaires autres que ceux figurant dans la note annexe 42 des comptes consolidés page 202.

Assurance – couverture des risques

Les risques de Accor se caractérisent par une forte dispersion géographique, mettant ainsi le Groupe à l'abri d'un seul sinistre affectant simultanément toutes ses installations.

La majeure partie des risques encourus par Accor est couverte au travers d'un programme d'assurances mondial couvrant les risques de dommages/pertes d'exploitation et de responsabilité civile, selon le principe de garantie « Tous risques sauf ». Conformément à la politique du Groupe, validée par le Comité exécutif, Accor s'efforce d'étendre ce programme chaque fois que cela est possible au regard des législations locales.

L'appel d'offres, lancé en 2006, a permis de valider la pertinence des montages par rapport aux capacités des marchés et de renouveler le programme d'assurances au 1er janvier 2007 dans des conditions favorables : l'étendue et le montant des garanties ont pu être améliorés tout en réalisant de substantielles économies de primes. En outre il a permis d'obtenir des assureurs la mise en place d'un programme triennal, mettant ainsi le Groupe à l'abri des variations du marché de l'assurance. Lorsque la législation le permet, les établissements situés en Afrique peuvent rejoindre le programme du Groupe.

À effet au 1er janvier 2007, en matière de dommages et pertes d'exploitation, la couverture maximale est de 300 millions d'euros par sinistre, ce qui permet de couvrir les pertes et indemnités consécutives à un sinistre total qui frapperait l'établissement hôtelier le plus important du Groupe.

Un recensement de la valeur des actifs et des marges brutes générées par l'exploitation de ces actifs est réalisé annuellement pour la majorité des établissements couverts par le programme mondial. Le site représentant le montant le plus élevé constitue alors le sinistre maximum probable et devient l'étalon pour la capacité d'assurance achetée. Une attention particulière a été portée aux risques qualifiés d'événements naturels ; selon les capacités disponibles sur le marché, et sur la base d'une étude d'exposition aux risques naturels, une capacité par pays a été mise en place.

Prenant en compte l'évolution du risque responsabilité civile, et les pratiques de la profession, la couverture maximale a été portée à 500 millions d'euros.

La fixation des montants de garanties en responsabilité civile est issue de simulations prenant pour base des hypothèses défavorables de façon à bénéficier de protections satisfaisantes.

Ce programme d'assurances fait largement appel à l'auto-assurance afin de faire face aux risques de fréquence, qui se trouvent ainsi mutualisés entre tous les établissements du Groupe. Ce montage permet d'absorber 90 % de la sinistralité de fréquence, par le biais d'une société de réassurance exclusivement dédiée à un programme d'assurances mondial du Groupe. Cette société de réassurance se réassure elle-même afin de limiter les engagements du Groupe et de protéger l'épuisement de ses capacités.

Au-delà de la ligne d'auto-assurance, les risques sont transférés au marché de l'assurance et de la réassurance, et placés auprès d'assureurs et de réassureurs de premier plan et de notoriété mondiale.

Certains pays sont couverts par des programmes d'assurances locaux. Tel est le cas pour quatre pays majeurs que sont les États-Unis d'Amérique, le Brésil, la Chine, et l'Inde.

Aux États-Unis, la typologie des sinistres et les conditions favorables du marché d'assurance local ont incité le Groupe à couvrir les risques de dommages/pertes d'exploitation et de responsabilité civile par un programme local. Au Brésil, comme en Chine, ce sont les dispositions légales en matière d'assurances qui obligent à mettre en place un programme local. Dans les deux cas, les conditions d'assurance sont revues chaque année afin d'approcher au plus près les conditions d'assurance du Groupe. En Inde, profitant de l'ouverture du marché, le risque responsabilité civile est désormais assuré dans les programmes du Groupe.

Une attention particulière est donnée à l'exposition aux risques de terrorisme. En l'absence de pools locaux, des garanties spécifiques sont achetées sur le marché de l'assurance.

L'absence de sinistre majeur non garanti permet de valider la pertinence et l'adéquation des couvertures souscrites.

Par ailleurs, le Groupe procède de façon permanente, avec ses assureurs et des experts, ingénieurs de prévention, à un audit des risques et à leur évaluation, de manière à réduire le risque et à obtenir la couverture optimale en fonction des marchés d'assurance et de réassurance. Il entretient une relation permanente avec ce marché afin de suivre au plus près ses évolutions, tout en s'appuyant sur le système d'auto-assurance afin de maîtriser les coûts pesant sur les exploitations et d'en lisser l'évolution. En outre le système de remontée des statistiques sinistres permet un suivi précis de l'évolution de la sinistralité afin d'apporter au plus vite les corrections nécessaires pour réduire les risques.

D'autres assurances mondiales, telles que celles couvrant les risques en matière de construction ou fraude informatique sont également souscrites de façon centralisée, afin d'optimiser le coût de l'assurance.

En 2007, le coût des primes d'assurances représente environ 0.40 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2007.

Le Groupe dispose d'un Comité de prévention des risques, sous la responsabilité du Secrétaire Général, dont les missions sont présentées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration. En 2007, le Groupe a entrepris la mise en place d'un système informatique de gestion des risques et assurances.

Risques industriels liés à l'environnement

Les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent sur les éléments suivants : stockage de gaz ou de fioul installés dans les hôtels ou à proximité, transformateurs au pyralène, déversements non contrôlés de produits d'entretien, tours aéroréfrigérantes, incendies. Le Groupe a mis en place des politiques de prévention visant à limiter l'occurrence de ces risques.

Par ailleurs, il faut noter que les activités du Groupe sont davantage exposées à des risques environnementaux extérieurs liées à ses implantations (accidents industriels, marées noires, par exemple) que susceptibles de générer des risques pour l'environnement.

Nantissements, garanties, sûretés d'emprunt

Le montant des sûretés réelles accordées en garantie des emprunts et dettes financières par Accor est non significatif. La politique générale du Groupe en la matière est de ne pas accorder de nantissements/sûretés réelles. Par ailleurs, dans le cadre de contrats de location, le Groupe peut être amené à consentir des nantissements de fonds de commerce en faveur des propriétaires. Le montant des nantissements et hypothèques figure en note annexe 42 des comptes consolidés page 202.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données publiées en 2007, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents d'une variation du cours de change du dollar par rapport à l'euro, des taux d'intérêts et des RevPAR.

Concernant le cours de change du dollar, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents d'une variation de dix centimes du cours du dollar par rapport à l'euro est de 8 millions d'euros.

Dans l'hôtellerie, l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents de un point du RevPAR (ou « revenu par chambre disponible » qui se définit comme le produit du taux d'occupation par le prix moyen par chambre) serait de 12,1 millions d'euros dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme, de 8,6 millions d'euros dans l'hôtellerie économique en Europe et de 8,7 millions d'euros dans l'hôtellerie économique aux États-Unis.

Sensibilité d'un point de RevPAR sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents

Hôtellerie par segment	Impact
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme	12,1 millions d'euros
Hôtellerie économique Europe	8,6 millions d'euros
Hôtellerie économique États-Unis	8,7 millions d'euros

Gouvernement d'entreprise

FONCTIONNEMENT DES ORGANES SOCIAUX

Le 9 janvier 2006, Accor a adopté le régime de la société anonyme à Conseil d'Administration, en lieu et place du régime de la société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance en vigueur depuis 1997. Dans sa séance du 9 janvier 2006, le Conseil d'Administration, faisant application des dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce (issu de la loi dite « NRE ») a opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Cette formule, qui s'inscrit dans le cadre des meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise, permet à la fois une distinction claire et précise entre les fonctions exécutive et non exécutive, et une association étroite des administrateurs aux grandes décisions concernant la vie de la Société.

Le Président du Conseil d'Administration, conformément à la loi et aux statuts, préside les réunions du Conseil d'Administration, en organise et dirige les travaux et réunions et veille au bon fonctionnement des organes de la Société en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Directeur Général, conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances, en son nom. Les conditions dans lesquelles l'exercice des pouvoirs du Directeur Général est subordonné à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration sont précisées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

La Société est administrée par un Conseil d'Administration, qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Statutairement, les administrateurs doivent détenir 500 actions de la Société et, pour marquer l'importance que revêt leur participation effective aux réunions, il est prévu qu'une fraction correspondant à 50 % du montant des jetons de présence soit fonction de leur assiduité.

Accor se conforme aux principes du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans les rapports AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise.

Dans sa séance du 9 janvier 2006, le Conseil d'Administration a procédé à l'évaluation du caractère indépendant des administrateurs, en faisant application des critères énoncés dans les rapports AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise, et défini comme incompatibles avec la qualification d'administrateur indépendant les situations suivantes :

- être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa Société mère ou d'une société qu'elle consolide ou l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe, ou
  - pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir un lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Au regard de ces critères, neuf administrateurs sur dix-sept ont été considérés comme indépendants par le Conseil d'Administration : Mme Isabelle Bouillot ainsi que MM. Philippe Camus, Aldo Cardoso, Gabriele Galateri di Genola, Roderic Lyne, Franck Riboud, Jérôme Seydoux, Theo Waigel et Serge Weinberg. Conformément aux dispositions du Règlement intérieur, il a été a confirmé en février 2008 qu'il n'y avait pas lieu de revoir cette qualification.

Conformément aux dispositions statutaires et à celles du Règlement intérieur, MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs, assistent avec voix consultative aux séances du Conseil d'Administration, et peuvent être invités à participer aux réunions d'un Comité du Conseil.

En conformité avec les principes du gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration bénéficie de travaux de préparation, effectués au sein des cinq Comités spécialisés institués en son sein :

- le **Comité stratégique** est composé de sept membres (dont trois indépendants) :

  M. Serge Weinberg qui en est le Président, ainsi que MM. Sébastien Bazin, Aldo Cardoso, Gilles Pélisson, Baudouin Prot, Franck Riboud et Augustin de Romanet de Beaune ;

- le **Comité d'audit** est composé de quatre membres (dont trois indépendants) :

  M. Aldo Cardoso qui en est le Président, ainsi que Mme Isabelle Bouillot, MM. Philippe Camus et Étienne Davignon ;

- le **Comité des engagements** est composé de quatre membres (dont un indépendant) :

  M. Sébastien Bazin qui en est le Président, ainsi que MM. Philippe Citerne, Gabriele Galateri di Genola et Dominique Marcel ;

- le **Comité des rémunérations et des nominations** est composé de quatre membres (dont trois indépendants) :

  M. Jérôme Seydoux qui en est le Président, ainsi que MM. Philippe Camus, Augustin de Romanet de Beaune et Serge Weinberg.

- Le **Comité du gouvernement d'entreprise** est composé de quatre membres (tous indépendants) [7] : M. Jérôme Seydoux qui en est le Président, ainsi que MM. Philippe Camus, Aldo Cardoso et Serge Weinberg.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités sont fixées dans les statuts et, en complément, dans le Règlement intérieur dont le texte figure ci-après.

Par ailleurs, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une Charte de l'administrateur (dont le texte figure ci-après) qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité, ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.

Enfin, dans le souci de prévenir tout conflit d'intérêt potentiel, chaque administrateur est amené à remplir annuellement une déclaration sur l'honneur relative aux liens de toute nature, directs ou indirects, qu'il entretient avec la Société. Sur la base de ces déclarations, il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de conflit d'intérêt potentiel entre celle-ci et des administrateurs.

Les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2007 sont exposées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Conformément aux bonnes pratiques du gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration a procédé, au cours du premier semestre 2007, avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé, à l'évaluation formalisée de son fonctionnement. Ces travaux, menés sur la base d'entretiens individuels avec chaque administrateur, ont été présentés au Conseil d'Administration, qui en a débattu lors de deux de ses réunions.

(7) La création de ce Comité a été décidée par le Conseil d'Adminstration au cours du premier trimestre de l'exercice 2008.

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres du Conseil d'Administration de Accor (ci-après « la Société ») ont souhaité adhérer aux règles de fonctionnement suivantes, qui constituent le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Ce Règlement s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise.

Ce Règlement est purement interne, et vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration. Il ne peut être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des administrateurs, de la Société, ni de toute société du groupe Accor (ci-après le « Groupe »). Il s'applique, en tant que de besoin, aux censeurs nommés par le Conseil d'Administration, ainsi qu'aux co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société.

Son existence et ses termes principaux sont portés à la connaissance des actionnaires et du public.

Composition

Le Conseil d'Administration est composé, au moins pour moitié, d'administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans les rapports consolidés AFEP/MEDEF de 1995, 1999 et 2002.

Chaque année, préalablement à la convocation de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le rapport annuel.

Réunions

Le Conseil d'Administration tient, en règle générale, au moins six réunions par an, dont une consacrée à l'examen du budget, et une consacrée à une revue stratégique de l'activité du Groupe. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles sont transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux administrateurs en même temps que la convocation à la réunion suivante. Il est approuvé lors de cette réunion, et le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation à la réunion suivante.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'Administration procède régulièrement, et en tout état de cause au moins tous les trois ans, à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux réunions par tous moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Information du Conseil d'Administration

Il est fourni aux administrateurs toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions.

En outre, les administrateurs sont tenus régulièrement informés, entre les réunions, de tous les événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe. À ce titre, ils sont notamment destinataires de tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que d'une synthèse périodique des notes d'analystes financiers portant sur la Société.

Le Conseil est informé au moins une fois par an, et débat périodiquement des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président du Conseil d'Administration, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, hors la présence des mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général.

Compétences du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'Administration :

a) approuve le budget annuel et le plan pluriannuel présentés par le Directeur Général ;

b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 du présent Règlement, et les arrête ;

c) approuve préalablement les décisions suivantes du Directeur Général :

- tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
  - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
  - les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
  - les investissements locatifs (la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
  - les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
  - les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales,
- toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),
- la réalisation d'opérations de financement effectuées au moyen de lignes bancaires bilatérales ou syndiquées d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à deux milliards d'euros (ou d'une durée supérieure à 15 ans quel qu'en soit le montant), étant précisé (i) que le Conseil d'Administration est informé a posteriori par le Directeur Général des opérations d'un montant inférieur à deux milliards d'euros et (ii) que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un an,
- toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un montant supérieur à un million d'actions (par opération) et dans la limite de deux millions d'actions par an ;

d) peut autoriser l'octroi, par le Directeur Général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Directeur Général rend compte annuellement au Conseil d'Administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;

e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

Comités du Conseil d'Administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'Administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président du Conseil d'Administration, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable du Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les

domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'Administration, qui lui-même en informe le Directeur Général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de cinq :

- le Comité stratégique ;
- le Comité d'audit ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des rémunérations et des nominations.
- le Comité du gouvernement d'entreprise.

Le Conseil d'Administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Président du Conseil d'Administration, ou le cas échéant, d'un Vice-Président.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Le Comité stratégique

Le Comité stratégique a pour mission de préparer les délibérations du Conseil relatives aux grandes orientations stratégiques du Groupe, notamment, la politique de développement et son financement ainsi que l'examen de l'évolution du portefeuille d'activités du Groupe.

Il peut également être saisi par le Conseil de toute question stratégique importante, même si elle n'appelle pas de délibération immédiate du Conseil d'Administration. À ce titre, Il prépare la réunion annuelle du Conseil consacrée à la revue stratégique des activités du Groupe.

Le Comité stratégique est composé de sept membres au plus dont le Président du Conseil d'Administration et, s'il est administrateur, le Directeur Général. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Sur l'invitation du Président du Comité stratégique, les co-Présidents Fondateurs participent avec voix consultative aux travaux du Comité.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'Administration. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'Administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'Administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'audit est composé de trois à cinq membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le Comité d'audit tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou

du Directeur financier après information préalable du Président du Conseil d'Administration qui en informe le Directeur Général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'Administration. Les membres du Comité d'audit doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Directeur Général, le Directeur financier et les Commissaires aux Comptes (en tant que de besoin et en tout état de cause lors des réunions consacrées à l'arrêté des comptes) assistent aux réunions du Comité d'audit.

Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de cinq membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président du Conseil d'Administration.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple. Le Comité des engagements a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'Administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'Administration sur les points suivants :

- toute opération susceptible d'affecter de façon substantielle le périmètre d'activité du Groupe ;
- tout projet d'investissement, acquisition ou cession (i) d'actifs dans le cours normal des affaires (c'est-à-dire les activités hôtelières) du Groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excéderait 300 millions d'euros, y compris les enseignes hôtelières majeures de la Société ou (ii) d'actifs en dehors du cours normal des affaires du Groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excéderait 100 millions d'euros, étant précisé que la notion de cours normal des affaires vise les opérations relatives à la construction d'hôtels, ou à l'acquisition ou la cession d'hôtels à l'unité ;
- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- toute transaction similaire (tel que ce terme est défini ci-dessous) (i) dont les conditions financières seraient globalement plus favorables à la personne ou au groupe de personnes, dénommé(e)(s) au bénéfice desquelles les titres sont émis, que celles des obligations convertibles et des obligations remboursables souscrites par ColTime SARL et (ii) dont la réalisation interviendrait au plus tard le 18 novembre 2006. « Transaction similaire » désigne toute émission par la Société, directement ou indirectement d'obligations (à l'exclusion de l'émission d'obligations à laquelle n'est associé aucun droit de gouvernance d'entreprise) de titres de capital ou de titres donnant accès au capital réservée à une personne ou un groupe de personnes dénommé(e)(s) (à l'exclusion en tant que de besoin des émissions de titres réservées à des salariés ou dirigeants du Groupe) en contrepartie d'un paiement en numéraire.

Le Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'Administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions (ainsi que, le cas échéant, la politique d'attribution d'actions gratuites) et d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- il formule des recommandations, en liaison avec le Président du Conseil d'Administration, quant au plan de succession des mandataires sociaux et à la sélection de nouveaux administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'Administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaire tant par rapport à la Direction Générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;
- il étudie et formule des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de ladite rémunération, l'attribution à leur profit d'options de souscription ou d'achat d'actions par toute société du Groupe, l'attribution d'actions gratuites, toutes dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ;
- il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe ;
- il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le ou les plans proposés par le Directeur Général ;
- il est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe et examine la cohérence de cette politique ;
- il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 7 du présent règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités ;
- il examine la politique et les projets proposés par le Directeur Général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés ;
- il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux ;

- il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions par ces derniers ;
- il est chargé, en liaison avec le Président du Conseil d'Administration, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- il examine régulièrement la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des administrateurs.

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de trois à cinq membres, dont une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le Comité des rémunérations et des nominations tient au moins trois réunions par an. Les convocations sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour. Le Directeur Général peut, à la demande du Président du Comité, assister aux réunions sur les points de l'ordre du jour qui ne le concernent pas.

Le Comité du gouvernement d'entreprise

Le Comité du Gouvernement d'Entreprise exerce les missions suivantes :

- veille permanente sur l'évolution de l'actionnariat de la Société et réflexion sur les moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'évolution de l'actionnariat ;
- examen de tous cas de conflit d'intérêt d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'interêt de l'ensemble des actionnaires ;
- en liaison avec le Comité des rémunérations et des nominations, examen des dispositifs mis en place dans le Groupe en matière d'éthique des affaires et de tous les cas de conflit d'intérêt concernant des administrateurs ou des membres du Comité Exécutif ;
- en liaison avec le Comité des rémunérations et des nominations, réflexion et recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernenement d'entreprise et notamment l'évolution de la composition du Conseil d'Administration ;
- préparation de toutes discussions entre la Société et des actionnaires, portant sur l'évolution de leur participation au capital, leur représentation éventuelle dans les organes sociaux, et les éventuelles relations contractuelles entre ces actionnaires et la Société.

Sur tous ces sujets, le Comité assure l'information régulière du Conseil, et formule des avis, recommandations ou propositions préalablement aux délibérations du Conseil. Il apporte également son concours au Conseil sur les questions liées à la bonne information du marché en matière d'actionnariat et de gouvernance de la Société.

Le Comité du Gouvernement d'Entreprise est composé de quatre membres au plus, dont tous sont indépendants.

Le Comité mène ses travaux en étroite liaison avec le Directeur Général et en s'appuyant sur les ressources internes de la Société, notamment la Direction Financière et le Secrétariat Général. Il peut également avoir recours aux conseils externes de la Société.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

Secrétaire du Conseil d'Administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'Administration nomme un Secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'Administration sur mandat du Président et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci. Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Il est également chargé de conserver et tenir à jour les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 3 de la Charte de l'administrateur.

Enfin à la demande du Président du Conseil d'Administration, ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

Jetons de présence

Le Conseil d'Administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations et des nominations, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale en tenant compte notamment de la participation effective de chaque administrateur aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont il est membre.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire, défini, pour chacun des Comités, par le Conseil d'Administration ;

- la fonction de membre d'un Comité donne droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'Administration, ainsi qu'à une partie variable fonction de l'assiduité aux séances, d'un montant maximum équivalent à la partie fixe ;
- le solde disponible des jetons de présence est réparti pour moitié, de façon égale entre chacun des administrateurs, et pour l'autre moitié, en proportion du nombre de réunions du Conseil auquel chaque administrateur a participé au cours de l'exercice précédent ;
- le montant des jetons de présence perçus par les administrateurs qui exerceraient simultanément les fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général délégué est pris en compte, au même titre que les jetons de présence qu'ils percevraient dans d'autres sociétés du Groupe, pour la détermination de leur rémunération telle qu'arrêtée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations ;
- le règlement des jetons de présence est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

Le Conseil d'Administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque administrateur, quels que soient le motif de sa désignation et sa qualification par le Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance énoncés dans les rapports consolidés AFEP/MEDEF de 1995, 1999 et 2002, représente l'ensemble des actionnaires, et adhère, à ce titre, aux principes de conduite définis dans la présente Charte.

Les censeurs nommés par le Conseil d'Administration et les co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société sont soumis à toutes les dispositions de la présente Charte qui leur sont applicables.

Devoir de diligence

Les administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des Comités auxquels ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'Administration et aux Assemblées Générales des actionnaires.

Il appartient à chaque administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

Information

Les administrateurs ont le devoir de demander à la direction de la Société, par l'intermédiaire du Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général, après en avoir fait la demande au Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel administrateur, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur, la Charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des administrateurs.

Chaque administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

Transparence et prévention des conflits d'intérêt

Chaque administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêt au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président du Conseil d'Administration, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque administrateur remplit une Déclaration sur l'honneur conforme au modèle annexé à la présente Charte, relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président du Conseil d'Administration avec copie au Secrétaire du Conseil.

Les modalités, notamment tarifaires, selon lesquelles les administrateurs peuvent séjourner à titre privé dans les hôtels du Groupe font l'objet d'une délibération du Conseil d'Administration.

Opérations réalisées par les administrateurs sur les valeurs mobilières émises par la Société

Les administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société.

Ils sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ;
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le Secrétaire du Conseil, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil.

Les administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur action) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des marchés financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

Devoirs de réserve et de confidentialité

Les administrateurs sont tenus, conformément à l'article 15 des statuts de la Société, à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'Administration, et le cas échéant, des Comités du Conseil auquel ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil ou de ses Comités.

Tout administrateur s'oblige, si la demande lui en est faite par le Président du Conseil d'Administration à restituer ou détruire sans délai tout document en sa possession contenant des informations confidentielles.

Par ailleurs, les administrateurs sont tenus de se concerter avec le Président du Conseil d'Administration préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux, étant précisé que cette disposition ne s'applique pas aux administrateurs qui exerceraient les fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général délégué et, seraient, à ce titre, amenés à communiquer au nom de la Société.

Actions possédées à titre personnel

En application des statuts, les administrateurs sont tenus de posséder 500 actions de la Société, qui doivent être, comme tous les titres éventuellement acquis en sus, détenues sous la forme nominative.

Les représentants permanents de personnes morales nommées administrateurs sont soumis à la même obligation.

Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque administrateur (et chaque représentant permanent d'administrateur personne morale) est rendu public par la Société.

COMPOSITION DES ORGANES DE DIRECTION

Conseil d'Administration

Thomas J. Barrack

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005. Il détient 500 actions Accor.
- Président-Directeur Général fondateur de Colony Capital LLC.
- 60 ans.
- Juriste spécialisé en droit financier international, Thomas J. Barrack a notamment occupé les fonctions de Président de Oxford Development Venture, Inc., Senior Vice-President de E.F. Hutton & Co. à New York et Directeur Général de Robert M. Bass Group (RMBG), société de l'investisseur texan Robert M. Bass.

Sébastien Bazin

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005. Il détient 1 000 actions Accor.
- Directeur Général Europe de Colony Capital SAS.
- 46 ans.
- Titulaire d'une maîtrise de science de gestion de l'Université Paris Sorbonne, Sébastien Bazin a exercé les fonctions de Vice-Président du groupe fusions et acquisitions de PaineWebber à Londres et New York, puis d'administrateur de Hottinguer Rivaud Finances, et enfin administrateur, Directeur Général d'Immobilière Hôtelière, avant de rejoindre Colony Capital en 1997.

Isabelle Bouillot

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 14 février 1996. Elle détient 500 actions Accor.
- Consultante, administrateur de sociétés.
- 58 ans.
- Ancienne élève de l'École nationale d'administration, Isabelle Bouillot a occupé différents postes dans l'administration, notamment comme Conseillère économique du Président de la République entre 1989 et 1991 et Directrice du budget au Ministère de l'Économie et des Finances entre 1991 et 1995. Entrée à la Caisse des Dépôts et Consignations en 1995, elle a notamment été administratrice déléguée de la banque d'investissement du groupe CDC-Ixis de 2000 à 2003.

Philippe Camus

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Il détient 500 actions Accor.
- Co-gérant du Groupe Lagardère depuis 1998.
- 59 ans.
- Ancien élève de l'École normale supérieure, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Philippe Camus a débuté sa carrière au département de la Gestion financière de la Caisse des Dépôts et Consignations. En 1982, il a rejoint la Direction générale du Groupe Lagardère, dont il a été nommé Directeur Général et Président du Comité financier en 1993. Il a supervisé le travail préparatoire à la création d'EADS, dont il a été Président exécutif de 2000 à 2005. Il est co-gérant du Groupe Lagardère depuis 1998.

Aldo Cardoso

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Il détient 500 actions Accor.
- Administrateur de sociétés.
- 51 ans.
- Docteur en droit, titulaire d'un MBA de l'École supérieure de commerce de Paris, Aldo Cardoso a exercé sa carrière durant vingt-quatre ans au sein du groupe Andersen, avec différentes responsabilités opérationnelles, avant d'être Président-Directeur Général d'Andersen Worldwide de 2002 à 2003.

Philippe Citerne

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant la Société Générale, représentée par Philippe Citerne, était membre du Conseil de Surveillance depuis le 28 juin 1983. Il détient 500 actions Accor.
- Administrateur, Directeur Général délégué de la Société Générale.
- 59 ans.
- Ancien élève de l'École centrale de Paris et après avoir exercé des fonctions au Ministère des Finances, Philippe Citerne a rejoint la Société Générale en 1979, où il a exercé successivement les fonctions de Directeur des Études économiques, Directeur financier, Directeur des Relations humaines, puis administrateur et Directeur Général délégué (depuis 1997).

Étienne Davignon

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 16 mai 1990. Il détient 648 actions Accor.
- Vice-Président de Suez-Tractebel.
- 75 ans.
- Docteur en droit, Étienne Davignon a notamment été Vice-Président de la Commission des communautés européennes de 1981 à 1985. Il a présidé la Société Générale de Belgique de 1988 à 2001, puis a été Vice-Président de Suez-Tractebel.

Gabriele Galateri Di Genola

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 2 juillet 2003. Il détient 500 actions Accor.
- Président de Telecom Italia.
- 60 ans.
- Titulaire d'un MBA de l'université de Columbia, Gabriele Galateri di Genola a exercé des fonctions chez Saint-Gobain, puis chez Fiat à partir de 1977. Administrateur délégué de IFIL en 1986, il en est devenu Directeur Général en 1993. Il a exercé les fonctions de Président de Mediobanca jusqu'en juin 2007.

Sir Roderic Lyne

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Il détient 500 actions Accor.
- Ancien ambassadeur du Royaume-Uni.
- 59 ans.
- Diplômé d'histoire de l'université de Leeds, Sir Roderic Lyne est docteur *honoris causa* des facultés de Leeds, Kingston et Heriot-Watt ainsi que de quatre universités russes. Sir Roderic Lyne a exercé ses fonctions dans les ambassades britanniques de plusieurs pays, en particulier en Europe de l'Est et au Sénégal. De 1993 à 1996, il a été membre du cabinet du Premier Ministre britannique, puis représentant permanent du Royaume-Uni à l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies de 1997 à 2000, et ambassadeur de Grande-Bretagne en Russie de 2000 à 2004.

Dominique Marcel

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005. Il détient 500 actions Accor.
- Directeur des Finances et de la Stratégie et membre du Comité de direction de la Caisse des Dépôts et Consignations.
- 52 ans.
- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (1983), Dominique Marcel a exercé plusieurs fonctions au service de l'État, dont celle de Directeur adjoint du cabinet du Premier ministre (2000), avant d'entrer à la Caisse des Dépôts et Consignations, dont il est membre du Comité de direction depuis 2003.

Gilles Pélisson

- Administrateur, Directeur Général de Accor depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Il détient 13 641 actions Accor.
- 50 ans.
- Diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de Harvard Business School, Gilles Pélisson a débuté sa carrière dans le groupe Accor en 1983, aux États-Unis, puis en Asie-Pacifique et a été notamment co-Président de la chaîne hôtelière Novotel. Directeur Général d'Euro Disney en 1995, puis Président-Directeur Général en 1997, il rejoint en 2000 le groupe Suez, puis Bouygues Telecom en tant que Directeur Général, puis Président-Directeur Général (de février 2004 à octobre 2005).

Baudouin Prot

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant BNP Paribas, représentée par Baudouin Prot, était membre du Conseil de Surveillance depuis le 16 mai 1990. Il détient 500 actions Accor.
- Administrateur, Directeur Général de BNP Paribas depuis 2000.
- 56 ans.
- Diplômé de l'École des hautes études commerciales, ancien élève de l'École nationale d'administration (1976), Inspecteur Général des finances, Baudouin Prot a exercé plusieurs fonctions dans l'administration, avant de rejoindre la BNP. Il est administrateur, Directeur Général de BNP Paribas depuis 2000.

Franck Riboud

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 juillet 2001. Il détient 500 actions Accor.
- Président-Directeur Général de Danone.
- 52 ans.
- Ingénieur de l'École polytechnique fédérale de Lausanne, Franck Riboud a exercé toute sa carrière au sein du groupe Danone dans des fonctions financières, de marketing et de développement. Il est Président-Directeur Général de Danone depuis 1996.

Augustin de Romanet de Beaune

- Administrateur depuis le 14 mai 2007. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009. Il détient 500 actions Accor.
- Directeur Général de la Caisse des Dépôts et Consignations depuis mars 2007.

- 46 ans.
- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (1986), Augustin de Romanet de Beaune a notamment exercé de nombreuses fonctions au sein du Ministère de l'Économie et des Finances. Il a été associé-gérant d'Oddo Pinatton Corporate, avant d'être nommé Directeur adjoint du Cabinet du Premier Ministre, puis Secrétaire général adjoint à la Présidence de la République en 2005. Il était depuis octobre 2006 Directeur adjoint finances et stratégie et membre du Comité exécutif du Groupe Crédit Agricole SA.

Jérôme Seydoux

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 7 janvier 1997. Il détient 1 000 actions Accor.
- Président et membre du Conseil de direction de Pathé S.A.S.
- 73 ans.
- Ingénieur de l'École nationale supérieure d'électronique, d'électrotechnique et d'hydraulique de Toulouse, Jérôme Seydoux a débuté sa carrière en tant qu'analyste financier à New York, avant d'être, notamment, membre du Directoire de la Banque Neuflize Schlumberger Mallet, puis Directeur Général de Schlumberger et Président de Chargeurs (1980-1996).

Theo Waigel

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Il détient 500 actions Accor.
- Ancien Ministre des Finances d'Allemagne (de 1989 à 1998).
- 68 ans.
- Docteur en droit, Theo Waigel a occupé plusieurs fonctions au Ministère d'État bavarois, avant de devenir membre du *Bundestag* allemand (de 1972 à 2002), où il a été nommé simultanément à la Présidence du groupe CSU et à la Vice-Présidence du groupe parlementaire du CDU/CSU en 1982. Theo Waigel a été Ministre des Finances d'Allemagne de 1989 à 1998.

Serge Weinberg

- Président du Conseil d'Administration depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 10 octobre 2005. Il détient 500 actions Accor.
- Président Directeur-Général de Weinberg Capital Partners.
- 56 ans.
- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (1976), Serge Weinberg a été notamment chef de cabinet du Ministre du Budget (Laurent Fabius, 1981-1982), Président de Havas Tourisme, Directeur Général de Pallas Finances. Il a rejoint le Groupe Pinault-Printemps-Redoute en 1990, dont il devient Président du Directoire de 1995 à 2005. Depuis mars 2005, il a créé Weinberg Capital Partners, société qui gère un fonds spécialisé dans le LBO.

Co-Présidents Fondateurs

Paul Dubrule

Né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des hautes études commerciales de l'Université de Genève, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Gérard Pélisson, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrule est également Président d'Entreprise et Progrès et co-Fondateur du World Travel and Tourism Council (WTTC). Une chaire Paul Dubrule pour le Développement durable a été créée en 2002 à l'INSEAD. Il a ouvert, à son initiative personnelle, une école hôtelière à Siem Reap (Cambodge). Depuis le 24 mars 2005, Paul Dubrule est Président de Maison de la France.

Gérard Pélisson

Né le 9 février 1932 à Lyon (France), Ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures de Paris et diplômé du *Master of Sciences (Industrial Management)* du Massachusetts Institute of Technology (USA), co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Paul Dubrule, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Gérard Pélisson est également Président du CIAN (Conseil des investisseurs français en Afrique), Président de l'UFE (Union des Français de l'Étranger), Président de l'Institut Paul Bocuse, co-Fondateur et Vice-Président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de l'École supérieure de commerce de Lyon (1990-1996).

Secrétaire du Conseil d'Administration

Pierre Todorov

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun mandataire n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun mandataire n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années. Aucun contrat de service prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ne lie les mandataires sociaux à la Société ou à l'une de ses filiales.

Comité exécutif

Gilles Pélisson

Administrateur, Directeur Général de Accor

Philippe Adam

Directeur Général Stratégie et Développement

Firmin Antonio

Directeur Général de Accor Amérique latine

Yann Caillère

Directeur Général de l'Hôtellerie France, Europe du Sud, Afrique, Moyen-Orient et CEO Sofitel Monde

Michael Flaxman

Directeur Général de l'Hôtellerie Europe du Nord

Michael Issenberg*

Directeur Général de Accor Asie Pacifique

Roberto Cusin et Georges Le Mener ont fait valoir leurs droits à la retraite en juin et décembre 2007.

* Michael Issenberg a remplacé David Baffsky en février 2008.

Cathy Kopp

Directeur Général en charge des Ressources humaines et du développement durable

Eric Lepleux

Directeur Général du Marketing de l'hôtellerie et des marques

Serge Ragozin

Directeur Général de Accor Services

Jacques Stern

Directeur Général en charge des Finances, des achats et des systèmes d'information

Pierre Todorov

Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'Administration.

MANDATS ET FONCTIONS OCCUPÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX DE ACCOR

Thomas J. Barrack

Mandats actuels :

En France :

Administrateur de Accor.

À l'étranger :

États-Unis :
Chairman and Chief Executive Officer of Colony Capital LLC.

Australie :
Director of Challenger Financial Services Group Limited

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Member of the Supervisory Board of Accor.
Director of Lucia.

À l'étranger :

États-Unis :
Director of the board of Public Storage, Inc, Kennedy Wilson, Inc. Continental Airlines, Inc., First Republic Bank.

Philippines :
Director of the board of Megaworld Corporation.

Sébastien Bazin

Mandats actuels :

En France :

Directeur Général Europe de Colony Capital SAS.
Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Société d'Exploitation Sports & Événements, Holding Sports & Événements.
Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du nord de la France), Carrefour.
Président de Colwine SAS, Colbison SAS, SAIP, Colfilm, SAS Spazio.
Directeur Général de Toulouse Canceropole SAS.
Administrateur de Accor (SA), France Animation (SA), Moonscoop SAS.
Gérant de CC Europe Invest (SARL), Colmassy (SARL).

À l'étranger :

Belgique :
Président de RSI SA.

Luxembourg :
Administrateur de Sisters SA.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Président du Conseil d'Administration de Château Lascombes.
Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Lucia.
Président de Front de Seine Participations SAS, Coladria SAS, Financière Baltimore SAS, SAS Baltimore, Financière Le Parc SAS, SAS Le Parc, SAS ABC Hotels, SAS Défense CB3, Société Hôtelière des Antilles Francaises SHAF (SAS), Financière Paris Astor SAS, SAS Paris Astor, Financière Castille SAS, SAS Castille, Financière Élysées Ponthieu SAS, SAS Élysées Ponthieu, Financière Terminus Nord SAS, SAS Terminus Nord, Financière Terminus Est SAS, SAS Terminus Est, SIHPP, Financière Libertel 2 SAS, SAS Libertel 2, Financière Libertel Ter SAS, SAS Libertel Ter, Financière Libertel Bis SAS, SAS Libertel Bis, Financière Libertel Quater SAS, SAS Libertel Quater, Financière Libertel 16 SAS, SAS Libertel 16, Coldif SAS, Coleven SAS, Financière Libertel Régions, SAS Libertel Régions, Financière Marignan Élysées, SAS Marignan Élysées, SAS Hôtel The Grand, Colony Capital SAS. Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de Buffalo Grill.
Administrateur de Moonscoop SAS.
Gérant de Colony Santa Maria EURL, Colony Pinta SNC, Colony Santa Maria SNC, Colony Le Châlet EURL.
Représentant Permanent de Front de Seine Participations SAS, associé gérant de Front de Seine Hôtel.
Représentant permanent de Fineurogest SA, administrateur de France Animation.
Représentant permanent de Lucia, gérant associé de SNC Immobilière Lucia et Compagnie, SNC Lucia 92 et Compagnie, SNC Immobiloisir Serre-Chevalier.
Représentant permanent de Lucia, Président de Lucia Club CH, Lucia Investimmo, Lucia Invest Adria.
Représentant permanent de Lucia, gérant non associé de Lusi Danton, Lusi Danton 2.
Représentant permanent de Lucia, Président de SAS Lucia Investissement.
Représentant permanent de Lucia, gérant de SCI Clair Logis.
Représentant permanent de Lucia, Liquidateur de Eural, Société de Gestion Alimentaire, ELVEN.
Représentant permanent de Lucia, associé gérant de Lucia Saint-Quentin 78, SNC 10 Quai Paul-Doumer.
Représentant permanent de Fineurogest SA, administrateur de Antefilms Production.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor.
Membre du Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière SAS.

À l'étranger :

Italie :
Administrateur de RSI Italia SpA, RSI Group SpA.

Isabelle Bouillot

Mandats actuels :

En France :

Président de China Equity Links.
Administrateur de Accor, de la Compagnie de Saint-Gobain.
Gérant majoritaire de IB Finance.

À l'étranger :

Belgique :
Administrateur de Umicore.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Président du Conseil de Surveillance de CDC Ixis Capital Markets.
Membre du Conseil de Surveillance de CNCE, CNP, CDC Ixis Asset Management, Accor.
Administrateur de CDC Ixis Private Equity, C3D, La Poste.

À l'étranger :

États-Unis :
Président du Conseil d'Administration de CDC Ixis Capital Markets North America.

Italie :
Administrateur de San Paolo IMI.

Philippe Camus

Mandats actuels :

En France :

Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société ARJIL Commanditée - ARCO SA.
Représentant de la société ARJIL Commanditée - ARCO SA, associée commanditée et co-gérante de Lagardère SCA.
Administrateur de Éditions P. Amaury (SA), Crédit Agricole, Accor.
Membre du Conseil de Surveillance de Hachette Filipacchi Médias (SA), Lagardère Active (SAS).
Représentant Permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la Hachette Distribution Services (SA).
Représentant permanent de la société Lagardère SCA au Conseil d'Administration de la société Hachette SA.
Président d'Honneur du GIFAS.
Représentant permanent de la société Lagardère Active au Conseil d'Administration de Lagardère Active Broadcast (Monaco).

À l'étranger :

États-Unis :
Chairman et CEO de Lagardère North America.
Administrateur de Cellfish Media, LLC, Schlumberger.
Senior managing director de Evercore Partners Inc.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Président de EADS France (SAS), du Groupement des Industries Francaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS).
Administrateur de La Provence (SA), Nice Matin (SA), Hachette Filipacchi Médias (SA), du GIE PGS, Crédit Lyonnais, Dassault Aviation (SA).
Membre du Comité de rémunération et du Comité des associés de Airbus (SAS).

À l'étranger :

Pays-Bas :
Co-Président Exécutif de la société EADS N.V., EADS Participations B.V.

Aldo Cardoso

Mandats actuels :

En France :

Administrateur de Accor, Gaz de France, Imerys, Rhodia.
Censeur de Bureau Veritas et Axa Investment Managers.

À l'étranger :

Belgique :
Administrateur de Mobistar.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Administrateur de Penauille. Orange.

Philippe Citerne

Mandats actuels :

En France :

Administrateur - Directeur général délégué de la Société Générale.
Président de Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement (STET).
Administrateur de Accor, Sopra Group, Geneval, Grosvenor Continental Europe SAS.

À l'étranger :

Royaume-Uni :
Administrateur de SG Hambros Bank Ltd.

États-Unis :
Administrateur de TCW.

Russie :
Administrateur de Rosbank.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Administrateur Crédit du Nord.
Membre du Conseil de Surveillance de Sopra Group.
Représentant Permanent de la Société Générale au Conseil de Surveillance de Accor.
Représentant Permanent de la Société Générale au Conseil d'Administration de TF1.

À l'étranger :

Italie :
Administrateur de Unicredito Italiano.

Étienne Davignon

Mandats actuels :

En France :

Administrateur de Accor, Suez.

À l'étranger :

Belgique :
Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme, Compagnie Maritime Belge, Recticel, SN Air Holding.
Vice-Président de Suez-Tractebel, Cumerio.
Administrateur de Sofina.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Administrateur de Pechiney.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

À l'étranger :

Belgique :
Président de Sibeka.
Vice-Président de la Société Générale de Belgique, Petrofina, Tractebel, Fortis, Umicore.
Administrateur de Solvay, BIAC, RealSoftware.

Allemagne :
Membre du Conseil de Surveillance de BASF.

Gabriele Galateri Di Genola

Mandats actuels :

En France :

Amministratore de Accor

À l'étranger :

Italie :
Presidente del Telecom Italia S.p.a, Istituto Europeo Di Oncologia, Centro Cardiologico Monzino.
Presidente del Consiglo di Amministrazione de Istituto Italiano di Tecnologia.
Vice Presidente de Assicurazioni Generali S.p.a., RCS S.p.a.
Amministratore de Sifalberghi Srl, Fiera Di Genova S.p.a, Banca Esperia S.p.a, Italmobiliare S.p.a, Cassa Di Risparmio Di Savigliano, UTET S.p.a., Pirelli & C. S.p.a, Azimut S.p.a.

Allemagne :
Membro del Central Advisory Board de Commerzbank.

Suisse :
Membro del Comitato di Supervisione e Amministratore de San Faustin N.V.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Amministratore de Worms & CIE
Membro del Consiglio di Sorveglianza de Accor

À l'étranger :

Royaume-Uni :
Amministratore de Arjo Wiggins Appleton
Member of the International Advisory Board de Morgan Stanley.

Italie :
Presidente de Mediobanca S.p.a., Business Solution S.p.a., Ciao Web Srl, Emittente Titoli S.p.a, Fiat Auto S.p.a
Vice-Presidente e amministratore delegato de Egidio Galbani S.p.a
Amministratore de Alpitour Italia S.p.a., Atlanet S.p.a., Birra Peroni Industriale S.p.a., IFI S.p.a., La Rinascente S.p.a., Siemens Italia, Toro Assicurazioni S.p.a
Amministratore delegato de Fiat S.p.a, Ifil S.p.a
Amministratore e membro del Comitato executivo de SanPaolo IMI S.p.a
Consigliere Accomandatario de Giovanni Agnelli & C. Sapaz.
Rappresentante Mediobanca nel Patto di Sindicato de Gemina S.p.a, GIM S.p.a.

Luxembourg :
Amministratore de SanPaolo IMI Investments
Director de Exor Group.
Amministratore delegato de Eurofind SA

Pays-Bas :
Presidente de Fiat Auto Holding BV, Iveco NV
Director de CNH Global NV, New Holding for Turism BV.
Amministratore de Ferrari S.p.a

Suisse :
Presidente de IHF Internationale Holding Fiat SA

Sir Roderic Lyne

Mandats actuels :

En France :

Administrateur de Accor.

À l'étranger :

Royaume-Uni :
Non-Executive Director of Aricom Plc. Russo-British Chamber of Commerce.
Member of the Board of Governors of Kingston University.
Senior Advisor of JPMorgan Chase Bank.
Special Advisor of BP Pcl.
Special Representative of ITE Group Plc.
Member of Strategic Advisory Group of QucomHaps Holding Ltd.

Dominique Marcel

Mandats actuels :

En France :

Directeur des finances et de la stratégie du Groupe, Membre du Comité de Direction de la Caisse des Dépôts et Consignations.
Président Directeur Général de CDC Entreprises Capital Investissement, Financière Transdev, CDC Infrastructure (ex Map Holding).
Président du Conseil d'Administration de BAC Participations.
Membre et Président du Conseil de Surveillance de la Compagnie des Alpes.
Membre et Vice-Président du Conseil de Surveillance de dexia Crédit Local.
Administrateur de Accor, CDC Entreprises (SAS ex FP Gestion), CNP Assurances, Icade (ex Icade EMPGP SA), Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées, Société forestière de la CDC.
Représentant permanent de Caisse des Dépôts et Consignations au Conseil de Surveillance de Société Nationale Immobilière.
Représentant permanent de la Financière Transdev au Conseil d'Administration de Transdev.

À l'étranger :

Allemagne :
Président du Conseil de Surveillance de CDC DI Gmbh.

Belgique :
Administrateur de Dexia.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Président du Groupe Beture Cap Atrium (SASU).
Président du Conseil d'Administration de CDC Holding Finance.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor, CDC Entreprises Holding (ex CDC Entreprises), CNP Assurances, Crédit Foncier de France, Société Nationale Immobilière, Ixis Asset Management, Ixis CIB.
Administrateur de Caisse des Dépôts Développement (C3D), Icade.
Représentant permanent de Caisse des Dépôts et Consignations au Conseil de Surveillance de CDC Ixis, Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance (CNCE),
Représentant Permanent de Caisse des Dépôts et Consignations au Conseil d'Administration de Icade.
Représentant permanent de CDC Holding Finance au Conseil d'Administration de Compagnie Financière Eulia.

Gilles Pélisson

Mandats actuels :

En France :

Administrateur Directeur Général de Accor.
Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance du groupe Lucien Barrière SAS.
Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre.
Président du Conseil de Surveillance de l'ESSEC.
Administrateur de BIC SA.

À l'étranger :

Italie :
Administrateur de Accor Services Italia S.r.l (ex Gemeaz Cusin S.r.l), Sagar S.r.l, Sifalberghi S.r.l.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Président et Directeur Général de Bouygues Telecom (Février 2004 à octobre 2005).
Directeur Général de Bouygues Telecom (2001 à 2004).
Administrateur de TPS, RCBT (Réseau Clubs Bouygues Telecom), Club Méditerranée.

À l'étranger :

Administrateur de Scapa Italia S.r.l.

Baudouin Prot

Mandats actuels :

En France :

Administrateur Directeur Général de BNP Paribas.
Administrateur de Accor, Veolia Environnement, Pinault-Printemps-Redoute.

À l'étranger :

Belgique :
Administrateur de Erbe.

Italie :
Administrateur de BNL.

Suisse :
Administrateur de Pargesa Holding SA.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Président du Conseil d'Administration de BNP Paribas E3.
Administrateur de Pechiney.
Membre du Conseil de Surveillance de Cetelem, Pinault-Printemps-Redoute.
Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil de Surveillance du Fonds de Garantie des Dépôts, Accor.

Franck Riboud

Mandats actuels :

En France :

Président Directeur Général et Président du Comité exécutif du Groupe Danone.
Administrateur, Président du Comité des rémunérations de Renault SA.
Administrateur de Lacoste France, Renault SAS, Accor, Association Nationale des Industries Agro-alimentaires, International Advisory Board HEC.

Membre, représentant du groupe Danone au Conseil National du Développement Durable.

À l'étranger :

Espagne :
Administrateur de Baglay Latinoamerica SA et Danone SA.

Suisse :
Administrateur de Fondation GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition).

Inde :
Administrateur de Wadia BSN India Ltd.

Maroc :
Administrateur de ONA.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Président du Conseil d'Administration de la compagnie Gervais Danone, Générale Biscuits.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Eurazeo.
Administrateur de Ansa, L'Oréal, Danone Finance.
Représentant permanent de Générale Biscuits au Conseil d'Administration de LU France.
Membre du Comité consultatif de la Banque de France.
Président du Comité des nominations de Renault SA.

À l'étranger :

Singapour :
Chairman et Director de Danone Asia Pte, Ltd.

Indonésie :
Commissionner de P.T. Tirta Investama.

Belgique :
Administrateur de Sofina.

États-Unis :
Administrateur de Quiksilver.

Royaume-Uni :
Administrateur de Associated Biscuits International Ltd. (ABIL), Scottish & Newcastle Plc., ABI Holdings Ltd. (ABIH).

Augustin de Romanet de Beaune

Mandats actuels :

En France :

Administrateur de Accor, Veolia Environnement, CDC Entreprises (SAS).
Membre et Président du Conseil de Surveillance de SNI.
Représentant Permanent de la Caisse des Dépôts et Consignations au sein du Conseil d'Administration de CNP Assurances.
Représentant Permanent de la Caisse des Dépôts et Consignations au sein du Conseil d'Administration de Icade.

À l'étranger :

Belgique :
Administrateur de Dexia.

Jérôme Seydoux

Mandats actuels :

En France :

Président de Pathé SAS, Pathé Distribution SAS, Pathé Renn Production SAS.
Directeur Général de Pricel SAS.
Vice-Président, Directeur Général (délégué) et Administrateur de Chargeurs SA.
Vice-Président, Administrateur de Olympique Lyonnais Groupe.
Administrateur de Accor, Compagnie du Mont-Blanc.
Gérant de OJEJ SC, SOJER SC, EDJER EURL.
Représentant permanent de Soparic Participations au sein de Olympique Lyonnais SASP.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Président du Conseil de Surveillance de Mont-Blanc & Compagnie SA.
Vice-Président du Conseil de Surveillance Mont-Blanc & Compagnie SA.
Gérant de JMS Films SNC, Pathé Image SNC.
Administrateur de Compagnie Deutsch, Groupe Danone SA.
Membre du Comité de Direction de Arena Films SAS, Galfin Productions SAS.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor.
Représentant permanent de Pathé au Conseil d'Administration de Olympique Lyonnais Groupe.
Membre du Comité des nominations et membre du Comité des rémunérations du groupe Danone SA.
Vice-Président et administrateur de Télé Monte-Carlo SA (Principauté de Monaco).

Theo Waigel

Mandats actuels :

En France :

Administrateur de Accor.

À l'étranger :

Allemagne :
Chairman of Supervisory Board of NSM Löwen Entertainment GmbH.
Member of Supervisory Board of de AachenMünchener Versicherung AG, AachenMünchener Lebensversicherung AG, AGCO Fendt GmbH, Bayerische Gewerbebau AG, Deutsche Vermogensberatung AG.
Member of Advisory Board of BT GmbH & Co oHG, IVG Immobilien AG, Lexis Nexis, EnBW Energie Baden-Württemberg AG.

Autriche :
Chairman of Supervisory Board of Generali Vienna Holding AG.

États-Unis :
Member of Advisory Board of de Emerson Electric.

Italie :
Consiglio Generale de Generali Assicurazioni S.p.A.

Royaume-Uni :
Member of Advisory Board of Eli Lilly Holdings Limited.

Serge Weinberg

Mandats actuels :

En France :

Président Directeur Général de Weinberg Capital Partners SAS.
Président du Conseil d'Administration de Accor.
Vice-Président et administrateur de Financière SASA (SAS).
Administrateur de FNAC, Rasec SAS, Team Partners Groupe, Alliance Industrie, Financière Poinsetia SAS, VL Holding (SAS), SASA Industie (SA).
Vice-Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric.
Gérant de Adoval, Maremma, Serole (depuis octobre 2007).

À l'étranger :

Pays-Bas :
Membre du Conseil de Surveillance de Gucci Group NV.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

En France :

Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute.
Président du Conseil de Surveillance de Accor, Conforama Holding, France Printemps, Guilbert SA, Redcats.
Gérant de Serole (de septembre 1999 à mars 2005).
Administrateur de Rexel.
Membre du Conseil de Surveillance de Yves Saint Laurent Parfums, Boucheron Holding.
Représentant permanent de Tennessee au Conseil d'Administration de Bouygues.
Représentant permanent de PPR au Conseil de Surveillance de PPR Interactive.

À l'étranger :

Singapour :
Director de PPR Asia.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE PRÉVU PAR L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

Le présent rapport a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 26 février 2008. Il a été préparé en cohérence avec le Cadre de Référence du Contrôle Interne établi par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers, dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne.

1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

La préparation et l'organisation du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, communiqué dans le rapport de gestion, qui précise les modes de fonctionnement des comités constitués en son sein. La composition du Conseil d'Administration, ainsi que la mention des membres indépendants et les critères utilisés pour les qualifier comme tels, figurent dans les parties « composition des organes de Direction » et « fonctionnement des organes sociaux » du rapport de gestion.

Chaque membre du Conseil d'Administration adhère aux principes de conduite de la Charte de l'administrateur qui figure également dans le rapport de gestion.

Le Conseil d'Administration de Accor s'est réuni 9 fois au cours de l'année 2007. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, en règle générale une semaine avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

La durée des réunions ordinaires du Conseil a été en moyenne de 4 heures étant précisé que les réunions extraordinaires convoquées sur des sujets spécifiques ont été d'une durée moyenne d'environ 1 heure. Le taux de participation des membres a été de l'ordre de 75 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le Conseil d'Administration a été informé par le Directeur Général, ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, de nombreuses réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Par ailleurs, le Conseil a fait procéder à une évaluation de son fonctionnement, qui a fait l'objet de débats lors de deux réunions tenues en 2007.

Les travaux et délibérations du Conseil d'Administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président du Conseil d'Administration, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs, dans les deux cas après information préalable du Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'Administration, qui lui-même en informe le Directeur Général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de quatre :

- le Comité stratégique ;
- le Comité d'audit ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'Administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'Administration.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Le **Comité d'audit** s'est réuni 3 fois au cours de l'année 2007. Lors de ses réunions, le Comité a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, préparé les délibérations du Conseil relatives à l'examen des comptes annuels. Outre les membres du Comité, participent aux réunions le Directeur Général, le Directeur Général en charge des Finances, pour les réunions précédant l'arrêté des comptes les Commissaires aux Comptes, et en tant que de besoin le Secrétaire du Conseil et le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit est composé de trois à cinq membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le **Comité des rémunérations et des nominations** s'est réuni 4 fois au cours de l'année 2007. À cette occasion, il a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, formulé des propositions au Conseil pour la fixation de la rémunération des mandataires sociaux. Il s'est également penché sur les conditions des plans d'options de souscription d'actions émis les 22 mars et 14 mai 2007. En référence à la loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006, sur le développement de la participation et de l'actionnariat salarié, il est précisé que les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont présentés dans la partie « rémunération des mandataires sociaux » du rapport de gestion. Sont ainsi détaillés la politique de détermination de la rémunération des dirigeants, la rémunération des dirigeants, les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration. Par ailleurs, cette partie du rapport de gestion intègre également l'état récapitulatif des opérations sur les titres de la Société, ainsi que l'intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor (présentation des plans d'options de souscription d'actions, ainsi que des contrats d'intéressement et de participation).

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de trois à cinq membres dont une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le **Comité stratégique** s'est réuni une fois au cours de l'année 2007. Il a pour mission de préparer les délibérations du Conseil d'Administration relatives aux grandes orientations stratégiques du Groupe, notamment la politique de développement et son financement, ainsi que l'examen de l'évolution du portefeuille d'activités du Groupe. En outre, il prépare la réunion annuelle du Conseil d'Administration consacrée à la revue stratégique des activités du Groupe.

Le Comité stratégique est composé de sept membres au plus, dont le Président du Conseil d'Administration, et s'il est administrateur, le Directeur Général. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le **Comité des engagements** s'est réuni 8 fois au cours de l'année 2007. Le Comité des engagements a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'Administration et d'émettre des recommandations à son attention, notamment sur les points suivants :

- toute opération susceptible d'affecter de façon substantielle le périmètre d'activité du Groupe ;
- tout projet d'investissement, acquisition ou cession d'actifs dans le cours normal des affaires (c'est-à-dire activités hôtelières) du Groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excèderait 300 millions d'euros, y compris les enseignes hôtelières majeures de la Société ou d'actifs en dehors du cours normal des affaires du Groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excéderait 100 millions d'euros, étant précisé que la notion de cours normal des affaires vise les opérations relatives à la construction d'hôtels, ou à l'acquisition ou la cession d'hôtels à l'unité ;
- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société.

Le Comité des engagements est composé de cinq membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président du Conseil d'Administration.

Le taux de participation aux séances des membres de ces Comités a été de l'ordre de 75 %.

2. Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général

Dans le cadre des dispositions de l'article L.225-51-1 du Code de Commerce, le Conseil d'Administration a choisi d'opter pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Le Conseil d'Administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'Administration :

a) approuve le budget annuel et le plan pluriannuel présentés par le Directeur Général.

b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de son règlement intérieur, et les arrête.

c) approuve préalablement les décisions suivantes du Directeur Général :

- tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
  - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
  - les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
  - les investissements locatifs (la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
  - les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
  - les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales,
- toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),
- la réalisation d'opérations de financement effectuées au moyen de lignes bancaires bilatérales ou syndiquées d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à 2 milliards d'euros (ou d'une durée supérieure à 15 ans quel qu'en soit le montant), étant précisé que le Conseil d'Administration est informé a posteriori par le Directeur Général des opérations d'un montant inférieur à 2 milliards d'euros et que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un an,
- toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un montant supérieur à 1 million d'actions (par opération) et dans la limite de 2 millions d'actions par an ;

d) peut autoriser l'octroi, par le Directeur Général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Directeur Général rend compte annuellement au Conseil d'Administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;

e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

3. Procédures de contrôle interne

3.1. Objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne

Le Groupe a retenu la définition du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), la plus communément admise sur le plan international : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Cette définition est compatible avec celle retenue par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers qui précise que :

« Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- *la conformité aux lois et règlements ;*
- *l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;*
- *le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;*
- *la fiabilité des informations financières ;*

et d'une façon générale contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Toutefois le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints. »

Ainsi, l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence du contrôle interne, il convient de préciser que le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

La description du dispositif de contrôle interne présentée ci-après a été préparée en s'appuyant sur le Cadre de référence du contrôle

interne élaboré par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers, complété de son guide d'application.

3.2. Description synthétique des procédures de contrôle mises en place

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

3.2.1. L'organisation générale en matière de contrôle

3.2.1.1. Les acteurs

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'Administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions des Divisions Opérationnelles et Fonctionnelles. Ainsi, le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont les suivants :

La Direction Générale

Le Directeur Général, conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance en son nom. Les conditions dans lesquelles l'exercice des pouvoirs du Directeur Général est subordonné à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration sont précisées dans le présent rapport, au paragraphe 2.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Directeur Général a créé un Comité Exécutif regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. Ce Comité est composé des membres suivants :

- le Directeur Général de l'hôtellerie Europe du Sud, Afrique, Moyen-Orient et des opérations Sofitel,a en charge la zone géographique qui regroupe la France, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, la zone Afrique Moyen-Orient. Il assure également la responsabilité des opérations Sofitel sur l'ensemble des périmètres ;
- le Directeur Général de l'hôtellerie Europe du Nord, a en charge la zone géographique qui regroupe le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Irlande, le Benelux, la Scandinavie, l'Europe Centrale, l'Europe de l'Est, ainsi que la Turquie. Lui est également rattaché le Directeur Général de la Distribution ;
- le Directeur Général Accor Asie Pacifique, supervise la zone géographique qui regroupe l'Asie, l'Australie et la Chine ;
- le Directeur Général Accor Services, est en charge de Accor Services au niveau mondial ;
- le Directeur Général Accor Amérique latine, assure la direction opérationnelle de toutes les activités Accor au Brésil et en Amérique latine ;
- le Directeur Général en charge des finances, des achats et des systèmes d'information, assure la responsabilité de l'ensemble des fonctions finance Groupe. La direction des achats et la direction des systèmes d'information et télécommunication lui sont rattachées. La composition et l'organisation de la Direction Financière, notamment au regard de son rôle en matière de suivi du dispositif de contrôle interne comptable et financier, sont développées plus bas ;
- le Directeur de la stratégie et du développement, qui a pour missions principales : l'élaboration de la stratégie et plus précisément du plan à trois ans, ainsi que l'assistance dans l'analyse et la décision des évolutions majeures du Groupe. Le développement hôtelier ainsi que la direction des services techniques pour l'hôtellerie lui sont rattachés. Il est également en charge des participations ;
- le Directeur Général en charge des ressources humaines et du développement durable, développe la stratégie et assure la coordination de la gestion des ressources humaines du Groupe. La direction du développement durable lui est rattachée. Elle supervise également l'ensemble des services généraux ;
- le Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'Administration, assure la responsabilité de la gestion des risques. Il supervise les directions juridiques, assurances et sécurité ;
- le Directeur Général du marketing de l'hôtellerie et des marques, en charge du positionnement des marques et de leur communication ; de l'innovation et la recherche pour chaque marque ainsi que de l'endossement de la marque Accor

En outre, le Directeur Général de Motel6/Studio6 et de Accor Amérique du Nord est rattaché au Directeur Général, ainsi que la direction de la communication et des relations extérieures du Groupe, de même que le Président du Directoire de Lenôtre et le Directeur Général de la Compagnie des Wagons-Lits.

La Direction Financière du Groupe

Le Directeur Général en charge des Finances veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion auprès des Divisions des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés. Dans le cadre de la stratégie proposée par le Directeur Général et validée par le Conseil d'Administration, les principales composantes de la Direction Financière Groupe sont :

- la Direction de la Trésorerie Groupe, en charge d'assurer le financement à long terme du Groupe, de coordonner et optimiser avec les Bureaux Centraux de Trésorerie les financements à court terme et de mettre en oeuvre la gestion des flux financiers dans les différents pays, de réaliser et/ou piloter l'ensemble des opérations de marché pour le Groupe et d'en assurer le back office, de mettre en oeuvre un processus de *Crédit Management* au bénéfice des différents métiers et/ou pays du Groupe ;
- la Direction du Corporate Finance, en charge d'analyser les aspects financiers des développements organiques et par acquisition présentés au Comité des Investissements et d'en assurer le suivi, de mettre en oeuvre les cessions d'actifs non stratégiques de tailles significatives, de coordonner la mise en oeuvre par les Directions Financières Pays des cessions d'actifs à l'unité et d'élaborer le Business Plan Financier du Groupe en cohérence avec l'élaboration du Business Plan Stratégique ;

- la Direction Fiscale Groupe, en charge de mettre en oeuvre et/ou de coordonner les différentes actions permettant de sécuriser et d'optimiser la fiscalité du Groupe, en particulier dans le cadre d'opérations transnationales ;
- la Direction de la Comptabilité Corporate, en charge de préparer les états financiers de Accor SA et de mettre en oeuvre le suivi financier de l'activité Holding de Accor SA ;
- la Direction des Relations Investisseurs et de la Communication Financière, en charge de communiquer aux marchés financiers la stratégie et les résultats du Groupe ;
- la Direction Financière des Supports Mondiaux, en charge d'assurer le suivi financier de la Direction des Achats, de la Direction des Systèmes d'Information et de la Direction Technique et d'assurer la supervision de la Comptabilité des Supports des Divisions Hôtellerie Europe du Nord et Europe du Sud ;
- la Direction de l'Audit interne Groupe.

Par ailleurs, au sein de la Direction Financière Groupe, le Contrôleur Général Groupe supervise :

- la Direction du Contrôle de Gestion Groupe, en charge de la coordination avec les Directeurs Financiers Pays et/ou Métiers, de la mise en oeuvre du reporting financier mensuel du Groupe, du processus de Budget et d'Estimation des résultats ;
- la Direction de la Consolidation, en charge de l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe ;
- la Direction des Systèmes d'Information Financier, en charge de définir et maintenir les référentiels du Système d'Information Financier du Groupe.

La Direction Financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

Les Directions Financières Métiers

Le Groupe s'est doté de deux Directions Financières Métiers :

- la Direction Financière du métier Hôtellerie, incluant :
  - la Direction des Financements Immobiliers Hôteliers, rattachée hiérarchiquement au Directeur Général en charge des Finances, en charge de mettre en œuvre et/ou d'optimiser des modes de détention d'actifs hôteliers identifiés comme prioritaires,
  - la Direction Financière & du Contrôle de Gestion, Vente & Marketing Hôtelier, rattachée hiérarchiquement au Directeur Général du marketing de l'hôtellerie et des marques et rattachée fonctionnellement au Directeur Général en charge des Finances, ayant pour mission d'assurer le suivi financier des Directions « Stratégie des marques », « Marketing Relationnel et Distribution (Ventes Internationales, Réservation et web) », « Partenariats & Sponsoring » et « Fidélisation » ;
- la Direction Financière du métier Services, qui, dans le cadre de la stratégie validée par le Directeur Général Accor Services et dans le respect de la politique financière définie par le Directeur Général en charge des Finances, a pour mission :
  - d'assurer la validité et la cohérence des informations financières mensuelles, trimestrielles et semestrielles provenant de l'ensemble des pays et devant être communiquées à la Direction Financière Groupe,
  - d'assurer la gestion des processus de planification financière, de budget/engagement opérationnel et d'estimation des résultats de Accor Services,
  - de veiller au respect par les pays du dispositif de contrôle interne,
  - de valider, dans le cadre de la procédure d'investissements, les projets de développement proposés par les Directions Pays et d'en assurer le suivi et/ou la mise en œuvre.

L'Audit interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité de contrôle interne Groupe et rattaché hiérarchiquement au Directeur Général en charge des Finances, l'Audit interne Groupe est l'élément central du dispositif d'audit interne. Il a pour mission de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne et de mettre en œuvre les missions s'inscrivant dans le cadre du plan d'audit annuel validé par le Comité de contrôle interne Groupe.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission. Il est également en charge de la coordination des départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions.

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient 19 auditeurs à la fin de l'année 2007. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'Information, rattaché à la Direction Générale des Systèmes d'Information et Télécom Groupe, comptait 4 auditeurs.

Les départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions

Les départements d'audit interne délocalisés, intégrés aux principales divisions, sont hiérarchiquement rattachés aux Directions Financières des divisions et fonctionnellement rattachés à l'Audit interne Groupe.

Le lien direct entre le département de l'Audit interne Groupe et les départements d'audit interne délocalisés doit permettre de garantir en leur sein le respect des principes déontologiques fondamentaux, d'indépendance, d'application des normes professionnelles préconisées par les organismes de référence et des méthodologies promulguées par le Groupe. Il permet également de garantir l'adéquation des ressources affectées aux départements d'audit interne délocalisés avec la nature et les objectifs des missions réalisées localement.

Les départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions regroupaient 34 auditeurs à la fin de l'année 2007.

3.2.1.2. Le système d'information comptable et financier

Le système d'information comptable et financier, déployé au sein du Groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Il s'articule autour d'un outil de reporting et d'un système de consolidation interfacés, couvrant la quasi-totalité des activités du

Groupe, dans un souci d'homogénéisation des données comptables sociales et consolidées.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et donc la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été formalisée et diffusée aux collaborateurs concernés.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité du système d'information comptable et financier et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, mise en place de contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées…).

En outre, le système d'information comptable et financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

3.2.2. Diffusion d'informations en interne

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe. Des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'information ont ainsi été diffusées en interne.

Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs, porté par les organes de gouvernance et la Direction Générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents, et travaille à l'actualisation de sa Charte d'Ethique.

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions d'audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI, qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité de contrôle interne Groupe. Enfin, elle précise les modalités de coordination des départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions par l'Audit interne Groupe.

La Charte de l'Audit interne a été signée par le Directeur Général du Groupe, le Directeur Général en charge des Finances, le Secrétaire Général et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ainsi que par l'ensemble des membres du Comité de contrôle interne Groupe, dont la fonction et la composition sont présentées en paragraphe 3.2.5.

Les manuels de procédures et principes comptables

Communiqué à l'ensemble des Directions Financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Sont également traités les points spécifiques ayant trait aux procédures de validation des investissements. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la Trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités. Ce manuel est disponible sur Intranet.

Une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe, a été formalisée par la Direction du Contrôle Général et mis à disposition des collaborateurs du Groupe concernés.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux, sont diffusées semestriellement aux Directeurs Financiers et aux interlocuteurs consolidation et sont archivées sur l'Intranet Finance.

Les manuels de procédures internes

Des manuels de procédures internes ont été établis et diffusés pour les principaux métiers. Ils sont destinés à structurer et pérenniser les procédures préconisées par le Groupe en fonction de l'évaluation des risques de contrôle interne propres à chaque activité.

Les comptes-rendus des interventions d'audit interne

À la suite de chaque intervention d'audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'actions, lorsque celui-ci est requis, par la Direction Générale de l'entité auditée. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est susceptible d'être transmise aux membres du Comité Exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

Les rapports des Départements d'audit interne délocalisés sont systématiquement centralisés au niveau de la Direction de l'Audit interne Groupe. La synthèse des travaux de ces départements fait l'objet d'une présentation au Comité de contrôle interne Groupe.

En outre, le Comité d'Audit est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'audit interne précisant notamment l'avancement du plan de charges annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les constats les plus marquants ainsi que les plans d'actions décidés par les parties concernées.

La procédure de reporting

La Direction du Contrôle de Gestion est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les divisions d'un rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les divisions doit en outre pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment

de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

3.2.3. Recensement et analyse des risques

Le Groupe identifie et analyse les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Il prend les mesures permettant de limiter la probabilité de survenance de tels risques et d'en limiter les conséquences.

L'identification des risques

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités à un ensemble de risques.

Ces risques ainsi que les dispositifs destinés à en assurer la maîtrise sont détaillés dans le Rapport de gestion au chapitre « Facteurs de risque » du Document de Référence. Sont notamment abordés le risque de liquidité, les risques de change et de taux d'intérêt, les risques sur les actions détenues en portefeuille, les risques particuliers liés à l'activité, les risques juridiques et procédures judiciaires et d'arbitrage, les risques industriels liés à l'environnement, ainsi que la description de la politique d'assurance.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions des divisions opérationnelles et Fonctionnelles, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Dans ce cadre, le Groupe a par ailleurs développé un dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne, fondé sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points clés de contrôle.

Le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne

Ces dernières années, le Groupe a porté une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'auto-évaluation du contrôle interne. Ceux-ci sont aujourd'hui déployés au sein de la plupart des unités opérationnelles hôtelières, des Sièges et des filiales Accor Services. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants.

Une centralisation périodique des auto-évaluations du contrôle interne est réalisée au niveau de chaque division concernée, avec éventuellement le support de l'audit interne.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces outils d'auto-évaluation sont déployés, les interventions d'audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'auto-évaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'évaluation du contrôle interne menée par le responsable de l'unité.

Les cartographies des risques

Des cartographies des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions d'audit interne, ainsi que sur la base du dispositif d'auto-évaluation. Ces cartographies, permettant de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctrices, sont présentées dans les rapports d'audit interne concernés et communiquées sous forme de synthèses périodiques au Comité de contrôle interne et au Comité d'Audit.

Une cartographie des risques globale, portant sur l'ensemble des facteurs de risques internes et externes, est en cours d'élaboration par la Direction de la Gestion des Risques, en étroite collaboration avec l'Audit interne Groupe. Cette démarche implique la consultation de l'ensemble des Directions d'Opérations afin de recenser sur la base d'un outil commun le degré d'exposition de chaque entité, et de préparer les plans d'actions requis.

La Direction de la Gestion des risques

La Direction de la Gestion des Risques est chargée de mettre en œuvre, en liaison avec le Comité Exécutif, les procédures destinées à anticiper et faire face de façon appropriée aux risques auxquels le Groupe est exposé et est, à ce titre, responsable des plans de préparation à la gestion de crise, notamment au niveau du Siège, et de l'animation du réseau des correspondants internationaux. Elle s'appuie sur l'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles.

La démarche de cette Direction se concrétise par :

- le développement d'outils destinés à suivre l'évolution et hiérarchiser les risques majeurs de l'entreprise ;
- une politique de prévention visant à réduire la fréquence et la gravité des risques identifiés ;
- une organisation de gestion de crise harmonisée et partagée au sein de nos organisations ;
- la production d'outils communs de gestion de crise.

Le Comité de gestion des risques

Le Comité de Gestion des Risques poursuit les objectifs suivants :

- identifier régulièrement les principaux risques auxquels le Groupe est confronté ;
- arrêter les grands axes de la politique de gestion des risques au plan mondial (normes et procédures à respecter) ;
- définir des plans d'actions visant à améliorer la prévention ;
- décider, si nécessaire, les mesures d'urgence exigées par les circonstances ;
- organiser la diffusion et la mise en œuvre dans le Groupe des référentiels concernant la politique de gestion des risques.

Le Comité de Gestion des Risques est composé du Directeur Général en charge des Ressources Humaines et du Développement Durable, du Secrétaire Général, du Directeur Général des Systèmes d'Information et Telecom, du Directeur Juridique Corporate, du Directeur de la Gestion des Risques et de son Adjointe, du Directeur de la Sécurité, du Directeur de l'Audit interne, du Directeur des Achats, du Directeur des Systèmes d'Information Intranet/Internet, du Directeur Expertise et Méthodes, du Responsable du Service Presse, du Risk Manager Groupe et du Responsable de la Sécurité Informatique.

Le Comité de Gestion des Risques se réunit tous les trois mois et s'appuie au besoin sur des groupes de travail composés de responsables opérationnels et, selon les sujets traités, de responsables fonctionnels compétents ou d'experts extérieurs.

3.2.4 Activités de contrôle

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôle, conformes à ses procédures et normes, et concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

Processus d'autorisation des investissements de développement et des cessions

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure d'autorisation préalable visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères financiers de rentabilité retenus par le Groupe. Cette procédure prévoit la formalisation des autorisations par les responsables opérationnels et fonctionnels appropriés selon un format homogène. De même que pour les investissements, une procédure d'autorisation des cessions a été définie.

Dans ce cadre, le Groupe s'est doté d'un Comité des Investissements, qui est en charge de l'analyse des projets dont le montant est compris entre 5 et 100 millions d'euros (avec un seuil abaissé à 2,5 millions d'euros pour les prises de participations minoritaires). Sur la base de ses travaux, le Comité décide de la validité des projets en autorisant ou non leur réalisation.

Le Comité des Investissements est composé du Directeur Général Groupe, du Directeur Général en charge des Finances, du Directeur de la Stratégie et du Développement Hôtelier et du Directeur du Corporate Finance et, selon les projets, du Directeur du Développement Hôtelier ou du membre du Comité Exécutif en charge de l'activité Services.

Le Comité des Investissements se réunit entre six et huit fois par an.

Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par la Direction Financière sur la base des informations transmises par les Directions Générales et Financières des filiales. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des filiales, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction Financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe.

La Direction de la Consolidation procède à des contrôles systématiques des liasses transmises par les filiales. Dans ce cadre, un programme de révision détaillée des liasses de consolidation a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à une revue des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. L'Audit interne Groupe est également amené, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la correcte mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction Financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue du Directeur Général en charge des Finances préalablement à leur examen par le Comité d'Audit en préparation de la délibération du Conseil d'Administration, qui les arrête.

Missions de l'Audit interne Groupe

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle au travers de ses interventions, réalisées conformément au plan de charge validé par le Comité de contrôle interne et le Comité d'Audit. Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

- **audits opérationnels** : ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une unité opérationnelle ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment les missions de vérification de l'auto-évaluation du contrôle interne des unités opérationnelles, effectuées de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres concernés,
- **audits de Siège (fonctions support)** : ces interventions sont destinées à s'assurer d'une part, de l'optimisation du contrôle interne du Siège et, d'autre part, de l'efficacité de la supervision et du support effectués auprès des entités opérationnelles gérées par le Siège ;
- **audits organisations & processus** : l'objectif de ces interventions est d'accompagner les Divisions dans l'optimisation et l'adaptation de leurs procédures et modes de fonctionnement, notamment à l'occasion du déploiement de projets transversaux induisant une évolution de leurs organisations ;
- **audits spécifiques et/ou thématiques** : de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où il est conforme aux règles déontologiques, aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter sur des problématiques relevant d'une ou plusieurs unités opérationnelles, d'un pays, d'une fonction ou d'un processus.

Missions des départements d'audit interne délocalisés au sein des Divisions

Ces départements mettent en œuvre de manière autonome, ou conjointement avec l'Audit interne Groupe, les missions validées par le Comité de contrôle interne de leur Division. Ils exercent une mission permanente d'accompagnement des Directions Opérationnelles et Financières dans la gestion et le suivi des problématiques de contrôle interne des unités opérationnelles composant leur périmètre.

Le lien avec l'Audit interne Groupe implique l'utilisation par les départements d'audit délocalisés de la méthodologie, des outils (entre autres, les scorings) et programmes de travail validés par l'Audit interne Groupe.

En application des principes déontologiques, les Sièges et fonctions transversales susceptibles de générer des conflits d'intérêts, compte tenu de l'appartenance des départements d'audit interne délocalisés aux divisions, sont exclus de leur périmètre d'intervention.

Missions de l'Audit interne des Systèmes d'information

La Direction de l'Audit interne des Systèmes d'Information, rattachée à la Direction Générale des Systèmes d'Information et des

Télécommunications, réalise des interventions sur l'ensemble des périmètres. Les principaux types de missions sont les suivants :

- **audit de la fonction informatique** : ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées ;
- **audit des applications ou des processus automatisés** : ces revues visent à valider que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permettent d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application auditée ;
- **audit de la gestion de projet** : ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projet ;
- **audit d'acquisition** : pour les acquisitions de sociétés à forte composante technologique, des revues visant à contribuer au processus de prise de décisions sont réalisées. Les objectifs de ces revues sont fonction des motivations sous-jacentes à l'acquisition mais visent en général à identifier d'éventuels risques relatifs à la capacité à maintenir et faire évoluer le système d'information de la cible ;
- **audit de la sécurité logique** : ces revues, centrées sur la sécurisation des plateformes technologiques opérées par le groupe, sont principalement effectuées par la Direction de la sécurité des systèmes d'information et méthodes (rattachée à la Direction Générale des Systèmes d'Information et Télécom), parfois au jour d'interrogations pouvant subvenir lors de missions menées par la Direction de l'Audit interne des Systèmes d'Information.

3.2.5 Pilotage du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe, au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont les suivants :

Le Comité d'Audit

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration définit la composition, les missions et le fonctionnement du Comité d'Audit. Le Comité d'Audit a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'Administration. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur Général en charge des Finances sur ces sujets ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'Administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'Administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'Audit est composé de 3 à 5 membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le Comité d'Audit tient au moins 3 réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'Audit a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur Général en charge des Finances après information préalable du Président du Conseil d'Administration qui en informe le Directeur Général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins 3 jours avant la réunion du Conseil d'Administration. Les membres du Comité d'Audit doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le Directeur Général, le Directeur Général en charge des Finances et les Commissaires aux Comptes (en tant que de besoin et en tout état de cause lors des réunions consacrées à l'arrêté des comptes) assistent aux réunions du Comité d'audit.

Le Comité de contrôle interne Groupe

Le Comité de contrôle interne est composé du Directeur Général, des membres du Comité Exécutif (dont la liste figure dans la partie « Composition des organes de direction » du rapport de gestion), du Directeur de l'Audit interne, du Directeur de l'Audit des Systèmes d'Information. Il intègre également les Directeurs Financiers des principales activités du Groupe. Sur invitation des membres du Comité de contrôle interne de leur Division, les responsables de départements d'audit interne délocalisés ont la possibilité d'assister au Comité.

Le Comité de contrôle interne Groupe est garant de l'indépendance de l'audit interne. Il a pour responsabilités :

- de valider le planning annuel des travaux d'audit interne prévus sur la période à venir ;
- de prendre connaissance sur chacun des périmètres d'intervention des faits marquants d'audit interne de l'année en cours et d'acter les plans d'actions établis par les entités auditées ;
- de suivre l'évolution du niveau de contrôle interne des organisations ;
- d'exercer une fonction de surveillance de l'audit interne, en termes d'efficacité/d'optimisation des actions entreprises et d'adéquation des moyens dont il dispose.

Le Comité de contrôle interne Groupe se réunit une à deux fois par an.

Les Comités de contrôle interne des divisions

Des Comités de Contrôle Interne locaux ont été mis en place au sein des principales divisions opérationnelles. Ils sont présidés par les Directeurs Généraux de division, composés de membres des Directions Opérationnelles et Financières et d'un représentant de l'Audit interne Groupe. Ils se réunissent au minimum une fois par an, afin de définir les missions des départements d'audit interne délocalisés - le cas échéant en accord avec les directives du Comité de contrôle interne Groupe - de prendre connaissance des constats d'audit interne de la période écoulée, et de juger de l'avancement des plans d'actions définis précédemment.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ACCOR, POUR CE QUI CONCERNE LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2007

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Accor et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2008

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS — David Dupont-Noel

ERNST & YOUNG et Autres — Bruno Bizet

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de détermination de la rémunération des dirigeants

Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration et de l'administrateur Directeur Général

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Accor se conforme aux recommandations AFEP/MEDEF.

La rémunération attribuée au Président du Conseil d'Administration et à l'administrateur Directeur Général est fixée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés françaises.

La rémunération attribuée au Président du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2007 s'est établie à 500 000 euros bruts, soit un montant identique à celui de l'exercice 2006. Elle ne comporte pas de part variable.

La rémunération fixe attribuée à l'administrateur Directeur Général au titre de l'exercice 2007 s'est établie à 900 000 euros bruts, soit un montant identique à celui de l'exercice 2006. La rémunération variable attribuée à l'administrateur Directeur Général au titre de l'exercice 2007 a été fixée à 150 % de la partie fixe, soit 1 350 000 euros bruts, compte tenu du niveau de réalisation des objectifs de performance tels que définis par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations à savoir : évolution du résultat courant avant impôt des deux métiers centraux, de l'autofinancement disponible et du bénéfice net par action (BNPA). Le Conseil d'administration a par ailleurs attribué à l'administrateur Directeur Général une prime exceptionnelle de 100 000 euros bruts compte tenu des conditions de mise en œuvre de la politique de cession d'actifs au cours de l'exercice 2007.

Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de l'administrateur Directeur Général au titre de l'exercice 2008 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Le montant de cette part variable sera fonction du niveau de réalisation d'objectifs de performance financière du Groupe appréciés sur l'exercice (résultat courant avant impôt et BNPA), étant précisé que cette part variable pourra représenter de 0 à 150 % du montant de la rémunération fixe et représenterait, à objectifs atteints, 100 % de la rémunération fixe. Il sera également tenu compte d'objectifs qualitatifs.

Conformément aux principes arrêtés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Président du Conseil d'Administration et l'administrateur Directeur Général ne perçoivent pas de jetons de présence au titre de leur mandat d'administrateur de Accor SA.

Les conditions de cessation du mandat de l'administrateur Directeur Général à l'initiative de la Société ont été définies par le Conseil d'Administration du 9 janvier 2006 et approuvées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2006. Elles ont été mises en conformité avec l'article 17 de la loi du 21 août 2007 par délibération du Conseil d'Administration le 26 février 2008. Sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde, l'administrateur Directeur Général percevrait à ce titre trente-six mois de sa dernière rémunération fixe et variable perçue en qualité de Directeur Général au cours du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, en ce incluses toutes sommes éventuellement dues à raison de la rupture de son contrat de travail. L'indemnité due à raison de la cessation du mandat social ne pourrait être versée que si la moyenne annuelle du résultat courant avant impôt du Groupe constatée sur l'ensemble des exercices clos de la période accomplie de son mandat de directeur Général est supérieure à la moyenne annuelle du résultat courant avant impôt du Groupe constatée sur l'ensemble des trois exercices ayant précédé la période du mandat.

Régimes de retraite supplémentaires

L'administrateur Directeur Général participe au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif dont sont bénéficiaires environ 60 cadres dirigeants et supérieurs du Groupe.

Ce dispositif est constitué d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») complété par un régime à prestations définies à caractère aléatoire (dit « article 39 »). En cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale) et perdent les droits issus du régime à prestations définies. Le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) dont serait susceptible de bénéficier l'administrateur Directeur Général lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles les plus élevées (fixe plus variable) constatées sur une période de 10 ans précédant le départ en retraite.

Rémunération des dirigeants

Rémunération détaillée des dirigeants mandataires sociaux

Les rémunérations brutes totales et les avantages de toute nature versés au Président du Conseil d'Administration et à l'administrateur Directeur Général de Accor SA (à compter du 9 janvier 2006) par Accor SA s'établissent comme suit :

	Rémunération 2006		Rémunération 2007	
(en euros)	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice
Serge Weinberg				
Rémunération fixe	500 000	500 000	500 000	500 000
TOTAL	**500 000**	**500 000**	**500 000**	**500 000**
Gilles Pélisson				
Rémunération fixe *	906 950	906 950	906 950	906 950
Rémunération variable **	1 100 000	N/A	1 450 000	1 100 000
TOTAL	**2 006 950**	**906 950**	**2 356 950**	**2 006 950**

* *Y compris réintégration de l'avantage en nature lié à la mise à disposition d'une voiture de fonction.*

** *La rémunération variable est versée l'année suivant l'exercice au titre duquel elle est calculée.*

À la rémunération de M. Gilles Pélisson s'ajoutent 25 000 euros de jetons de présence dus en 2006 au titre de son mandat d'administrateur de la société SAGAR en Italie (filiale à 100 % du Groupe).

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, perçues en 2007 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les 12 membres du Comité exécutif (à l'exclusion du Directeur Général dont la rémunération est détaillée ci-dessus) s'établit à 8 660 458 euros, dont 3 455 423 euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2007 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note annexe 48 des comptes consolidés page 208.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration

Le montant des jetons de présence versés par Accor SA a été fixé par l'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006 à 590 000 euros est resté inchangé pour l'exercice 2007. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2007 ont été versés en mars 2008.

La répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil d'Administration obéit aux règles suivantes :

- le Président du Conseil d'Administration et l'administrateur Directeur Général ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- les Présidents et les membres de chacun des Comités spécialisés perçoivent une somme forfaitaire au titre des fonctions qu'ils y exercent : 5 000 euros pour la participation à un Comité ; 10 000 euros pour la présidence du Comité des rémunérations et des nominations et celle du Comité des engagements ; 15 000 euros pour la présidence du Comité d'audit ;
- pour le reste, une moitié des jetons de présence est répartie à parts égales entre tous les membres du Conseil d'Administration (12 000 euros par administrateur), la seconde moitié étant répartie proportionnellement au nombre de réunions du Conseil d'Administration auxquelles chaque membre a participé (y compris par téléconférence) au cours de l'exercice.

Les **jetons de présence** versés aux membres du Conseil d'Administration par Accor SA s'établissent comme suit :

Conseil d'Administration *(en euros)*	Rémunération 2006		Rémunération 2007	
	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice
Thomas J. Barrack	24 887	11 786	15 280	24 887
Sébastien Bazin	52 775	19 639	56 516	52 775
Isabelle Bouillot	42 775	22 412	39 957	42 775
Philippe Camus	34 887	N/A	44 957	34 887
Aldo Cardoso	62 775	N/A	66 516	62 775
Philippe Citerne	42 775	N/A	36 677	42 775
Étienne Davignon (1)	38 479	32 572	46 516 (1)	38 479
Gabriele Galateri Di Genola	38 479	13 172	46 516	38 479
Gilles Pélisson	N/A	N/A	N/A	N/A
Sir Roderic Lyne	37 775	N/A	38 236	37 775
Dominique Marcel	29 887	19 639	36 677	29 887
Francis Mayer †	30 591	22 412	N/A	30 591
Baudoin Prot	38 479	N/A	33 398	38 479
Franck Riboud	38 479	15 945	30 118	38 479
Augustin de Romanet de Beaune	N/A	N/A	28 559	N/A
Jérôme Seydoux	47 775	21 025	44 957	47 775
Theo Waigel	29 183	N/A	25 118	29 183
Serge Weinberg	N/A	10 399	N/A	N/A

(1) Auxquels s'ajoutent 45 578 euros de jetons de présence dus et versés en 2007 au titre du mandat de Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme à comparer à 45 395 euros de jetons de présence dus et versés en 2006.

INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE ACCOR

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions à destination des dirigeants, mais aussi des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire.

Il n'existe pas d'attribution automatique à telle ou telle catégorie de personnel : l'attribution d'options est toujours fonction d'une performance particulière, en termes de résultats obtenus ou d'engagement du bénéficiaire.

Pour les options attribuées au Directeur Général, leur nombre a été arrêté par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Le plan d'options de souscription ou d'achat d'actions émis le 22 mars 2007 était destiné à la fois aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 958 collaborateurs du Groupe. Le prix de souscription de 68,65 euros correspond à la moyenne sans rabais des premiers cours des vingt séances de bourse ayant précédé la date d'émission du plan.

Le plan d'options de souscription ou d'achat d'actions sous conditions de performance émis le 14 mai 2007 était destiné aux dirigeants du Groupe. Il a concerné les 11 membres du Comité Exécutif du Groupe. Le prix de souscription de 71,72 euros correspond à la moyenne sans rabais des premiers cours des vingt séances de bourse ayant précédé la date d'émission du plan. Les conditions de performance attachées à ce plan sont décrites dans la deuxième partie du Document de Référence Comptes consolidés et annexes, note 25.

La durée des plans d'options émis en 2007 est de sept ans avec des périodes de différé de levée de quatre ans.

Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux

Plan Date du Directoire ou du Conseil d'Administration	Nombre total d'actions pouvant être souscrites				Nombre total de bénéficiaires	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription *(en euros)*	Nombre d'actions souscrites en 2007	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2007	Options restant à lever au 31/12/2007
	Nombre total d'attributions	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires	Nombre d'options annulées (1)							
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor											
06/01/1999	581 525	0	53 500	92 985	639	06/01/2004	06/01/2007	33,95	16 018	488 540	0
30/03/2000	690 125	0	98 900	12 600	809	30/03/2005	30/03/2008	37,00	117 749	427 833	249 692
04/01/2001	1 957 000	895 000	575 000	70 000	32	04/01/2004	04/01/2009	40,58	272 445	1 252 450	634 550
08/01/2002	3 438 840	435 000	290 000	77 750	2 032	08/01/2005	08/01/2010	37,77	742 770	1 934 747	1 426 343
03/01/2003	148 900	30 000	96 000	0	67	04/01/2006	03/01/2011	31,83	59 710	91 910	56 990
07/01/2004	1 482 900	265 000	145 000	14 500	1 517	08/01/2007	07/01/2012	35,68	272 508	278 908	1 189 492
12/01/2005	1 298 950	265 000	129 000	18 450	903	13/01/2009	12/01/2012	32,42	700	700	1 279 800
09/01/2006	1 231 200	250 000	295 000	3 500	191	10/01/2010	09/01/2013	46,15	0	0	1 227 700
24/03/2006	666 950	0	61 500	6 000	818	25/03/2010	24/03/2013	49,10	1 300 (2)	1 300	659 650
22/03/2007 (5)	1 492 845	62 500	127 500	0	958	23/03/2011	22/03/2014	68,65	0	0	1 492 845
14/05/2007	95 000	31 250	63 750	0	11	15/05/2011	14/05/2014	71,72	0	0	95 000
TOTAL OPTIONS	**13 084 235**			**295 785**						**4 476 388**	**8 312 062**
Plans de bons d'épargne en action (BEA) (3)											
22/12/2000	757 322				15 725	22/12/2003	22/12/2007	43,40	415 143	554 950	0
12/07/2002	104 361				3 890	12/07/2005	12/07/2009	39,10	14 999	29164	75 197
09/07/2004	88 131				3 390	09/07/2007	09/07/2012	33,94	3 092	3 092	85 039
TOTAL BEA	**949 814**									**587 206**	**160 236**
TOTAL	**14 034 049**			**295 785**						**5 063 594** (4)	**8 472 298**

(1) Options annulées pour cause de démissions ou option sous conditions, finalement non exerçables.

(2) Options ont pu être levées suite au décés des bénéficiaires.

(3) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.

(4) Soit 3,68 % du capital social au 31 décembre 2007.

(5) Acte du Directeur Général sur délégation du Conseil d'Administration du 06/03/2007.

Les dates d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale sont les suivantes :

- plans émis de 1998 à 2001 : Assemblée Générale du 7 janvier 1997 ;
- plans émis en 2002 et 2003 : Assemblée Générale du 29 mai 2001 ;
- plans émis en 2004 et 2005 : Assemblée Générale du 20 mai 2003 ;
- plans émis en 2006 et 2007 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006, le nombre des options d'achat et/ou de souscription d'actions consenti en application de cette autorisation ne peut excéder 2,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006.

Informations sur les options de souscription d'actions attribuées et levées par l'administrateur Directeur Général au cours de l'exercice 2007

	Noms	Nombre d'options	Plans concernés	Prix *(en euros)*	Date d'échéance
Options attribuées durant l'exercice		62 500	06/03/2007	68,65	22/03/2014
à l'administrateur Directeur Général	Gilles Pélisson	31 280	14/05/2007	71,72	14/05/2014
Options levées durant l'exercice par chaque mandataire social	Néant				

Les 93 750 options de souscription d'actions attribuées en 2007 à l'administrateur Directeur Général représentent 0,04 % du capital social au 31 décembre 2007. Selon la méthode de valorisation retenue dans les comptes consolidés du Groupe, la charge relative aux options attribuées à l'administrateur Directeur Général s'établit à 0,345 million d'euros au titre de l'exercice 2007.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2007

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré *(en euros)*
Options consenties en 2007 aux dix salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	191 250 (1)	70,19
Options levées en 2007 par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi souscrites est le plus élevé	373 225 (2)	38,60

(1) Dont 127 500 options du plan émis le 22 mars 2007 et 63 750 du plan émis le 14 mai 2007.

(2) Dont 209 445 options du plan émis le 4 janvier 2001, 107 080 options du plan émis le 8 janvier 2002, 41 700 options du plan émis le 3 janvier 2003, 15 000 options du plan émis le 7 janvier 2004.

Plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance

Pour la première année, Accor a émis un plan d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance à destination des cadres dirigeants du Groupe.

Pour les actions sous conditions de performance attribuées au Directeur Général, leur nombre a été arrêté par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Le plan a concerné 102 dirigeants et cadres dirigeants du Groupe. Les conditions de performance attachées à ce plan sont décrites dans la deuxième partie du Document de Référence Comptes consolidés et annexes, note 25.

La durée du plan d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance émis en 2007 est de quatre ans, entre la date d'attribution et la fin de la période de conservation (celle-ci étant d'une durée de deux ans).

Actions gratuites sous conditions de performance attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux

Plan Date du Conseil d'Administration	Nombre total d'actions non acquises (1)			Nombre d'actions annulées (2)	Nombre total de bénéficiaires	Date d'acquisition des actions	Date de fin de la période de conservation
	Nombre total d'actions	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires				
Plans d'actions sous conditions de performance émis par Accor							
14/05/2007	56 171	7 813	15 938	0	102	14/05/2009	14/05/2011
TOTAL ACTIONS	**56 171**			**0**			

(1) Non acquises au 31/12/2007 : période d'acquisition de deux ans à compter de la date d'attribution.

(2) Actions annulées pour cause de démissions ou actions sous conditions, finalement non acquises.

La date d'autorisation du plan par l'Assemblée Générale est la suivante :

- plans émis en 2007 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006, le nombre d'actions sous conditions de performance consenti en application de cette autorisation ne peut excéder 0,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006.

Informations sur les actions gratuites sous conditions de performance attribuées à l'administrateur Directeur Général au cours de l'exercice 2007

	Noms	Nombre d'options	Plans concernés (date du Conseil d'Administration)	Date d'échéance
Actions attribuées durant l'exercice à l'administrateur Directeur Général	Gilles Pélisson	7 813	14/05/2007	14/05/2011

Les 7 813 actions sous conditions de performance attribuées en 2007 à l'administrateur Directeur Général représentent 0,003 % du capital social au 31 décembre 2007. Selon la méthode de valorisation retenue dans les comptes consolidés du Groupe, la charge relative aux actions attribuées à l'administrateur Directeur Général s'établit à 0,351 million d'euros au titre de l'exercice 2007.

Actions gratuites sous conditions de performance attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2007

	Nombre d'actions
Options consenties en 2007 aux dix salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	15 938

Contrats d'intéressement et de participation

Participation

En France, la participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe dérogatoire négocié avec les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises détenues à 50 % et plus, quel que soit l'effectif de la Société.

Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

La participation est calculée selon la formule légale suivante :

Réserve spéciale de participation = 1/2 × (bénéfice net – 5 % des capitaux propres) × (salaires / valeur ajoutée)

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à dix millions d'euros bruts pour l'année 2006, versée en 2007.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2005 versée en 2006 : 7 millions d'euros ;
- RSP 2004 versée en 2005 : 8 millions d'euros ;
- RSP 2003 versée en 2004 : 11 millions d'euros ;
- RSP 2002 versée en 2003 : 12 millions d'euros.

Le montant global ainsi recueilli est ensuite réparti entre tous les salariés bénéficiaires proportionnellement au salaire perçu par chacun au cours de l'exercice considéré, sans que ce salaire puisse excéder une somme arrêtée par les signataires égale à deux fois le plafond annuel de cotisation de Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Les primes de participation sont investies dans des fonds communs de placement et bloquées pendant cinq ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement tant au niveau de la Société mère que des filiales ou des établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat.

Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés.

Les accords d'intéressement sont négociés avec les Comités d'entreprise ou les organisations syndicales.

Ainsi, pour la société Accor SA, l'intéressement est lié à l'atteinte du résultat part du Groupe tel que communiqué aux actionnaires.

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice

Personne concernée	Nature des opérations	Nombre d'actions
Personne liée à Thomas J. Barrack Jr et Sébastien Bazin	Souscription	24 463 368
Personne liée à Thomas J. Barrack Jr et Sébastien Bazin	Cession	3 630 277
Personne liée à Thomas J. Barrack Jr et Sébastien Bazin	Conclusion d'un instrument financier à terme	20 000 000 (1)
Personne liée à Thomas J. Barrack Jr et Sébastien Bazin	Acquisition d'options de vente d'actions	20 874 091 (2)
Baudouin Prot	Acquisition	500
Augustin de Romanet de Beaune	Acquisition	500
Personne liée à Augustin de Romanet de Beaune	Acquisition	60
Personne liée à Paul Dubrule et Gérard Pélisson	Acquisition	53 000
Michaël Flaxman	Acquisition	1 650
Cathy Kopp	Acquisition	4 700
Cathy Kopp	Souscription	32 000
Serge Ragozin	Cession	11 000
Serge Ragozin	Souscription	30 000
Personne liée à Serge Ragozin	Cession	19 000
Jacques Stern	Acquisition	5 000
Jacques Stern	Cession	8 076
Jacques Stern	Souscription	28 580
Personne liée à Pierre Todorov	Cession	27 000
Pierre Todorov	Souscription	82 000

(1) Nombre maximum d'actions susceptibles d'être acquises en contrepartie de l'instrument financier.
(2) Nombre d'options de vente d'actions.

Capital et actionnariat

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

Capital

Le capital s'élève au 31 décembre 2007 à 689 753 382 euros, divisé en 229 917 794 actions de trois euros nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions légales ou réglementaires.

La transmission à titre onéreux ou gratuit des actions, quelle que soit leur forme, s'opère par virement de compte à compte suivant les modalités prévues par la loi.

Programme de rachat par Accor de ses propres actions

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007

L'Assemblée Générale du 14 mai 2007 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer en bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour dix-huit mois ; elle annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006.

Le prix maximal d'achat est de 100 euros et le prix minimal de vente est de 45 euros par action.

L'Assemblée a fixé à 20 650 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit 9 % du capital au 31 décembre 2007.

Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de tout Plan d'Épargne Groupe conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code du travail et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du cours par un prestataire de services d'investissements dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2007

Dans le cadre des autorisations conférées au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007, pour opérer sur les actions de la Société et pour réduire le capital social par annulation d'actions, le Conseil d'Administration a successivement décidé a décidé de la mise en œuvre de programmes de rachat d'actions, suivi de l'annulation de ces actions :

- le 14 mai 2007 d'un montant de 700 millions d'euros sur 12 mois maximum ;
- le 28 août 2007 d'un montant de 500 millions d'euros sur 6 mois maximum.

Au cours de l'exercice 2007, Accor a ainsi procédé au rachat de 19 893 952 de ses propres actions au prix moyen pondéré de 62,40 euros, pour un montant total de 1 241 382 604 d'euros. Les frais de négociation correspondant à ces achats s'établissent à 1,04 million d'euros.

En 2007, le Conseil d'Administration, a décidé l'annulation d'actions pour un montant de 12 256 383 actions les 10 janvier, 13 septembre et 31 décembre 2007.

Par ailleurs, 130 000 actions autodétenues ont été utilisées dans le cadre de la conversion d'OCEANE Accor 1,75 % 2003/2008 en actions existantes à un prix de conversion de 40,25 euros.

Au 31 décembre 2007, Accor détenait 8 390 150 de ses propres actions, soit 3,65 % du capital à cette même date. La valeur évaluée au cours d'achat de ces actions est de 478 millions d'euros. Ces actions autodétenues sont comptabilisées en titres de participation à long terme dans les comptes sociaux de Accor SA et en déduction des capitaux propres dans les comptes consolidés de Accor.

Ces 8 390 150 actions sont destinées à être annulées.

Des informations complémentaires détaillées sont présentées dans le rapport spécial sur le programme de rachat d'actions autorisé le 14 mai 2007 et dans le descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2007 en page 235.

Capital et opérations financières autorisées

Les Assemblées Générales mixtes du 9 janvier 2006 et du 14 mai 2007 ont conféré au Conseil d'Administration les autorisations détaillées ci-dessous.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2007
Opération sur capital				
Augmentation de capital (nominal) et valeurs mobilières composées	Assemblée Générale du 14 mai 2007 17e, 18e, 19e, 20e, 21e et 22e résolutions	(nominal)	26 mois - 14 juillet 2009	
- avec droit préférentiel - sans droit préférentiel - rémunération de titres apportés à une OPE - rémunération d'apport en nature - augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		200 millions d'euros 100 millions d'euros 100 millions d'euros 10 % du capital 15 % du montant de l'émission initiale		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes		200 millions d'euros		
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social (nominal)		300 millions d'euros		
Plans d'options et d'achats d'actions				
Plans d'options de souscription d'actions réservées au personnel /Plans d'options d'achat d'actions réservés au personnel	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 30ème résolution	2,5 % du capital constaté au 9 janvier 2006	38 mois – 9 mars 2009	Conseil d'Administration du 06 mars 2007 Attribution de 1 492 845 options de souscription d'actions Conseil d'Administration du 14 mai 2007 Attribution de 95 000 options de souscription d'actions sous conditions de performance
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 14 mai 2007 23ème résolution	2 % du capital constaté au 14 mai 2007	26 mois - 14 juillet 2009	
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 31ème résolution	0,5 % du capital constaté au 9 janvier 2006	38 mois - 9 mars 2009	Conseil d'Administration du 14 mai 2007 Attribution gratuite de 56 171 actions sous conditions de performance

Actionnariat salarié

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant au Plan d'Épargne « Accor en actions » a été proposée en France. Cette opération a été souscrite par 7 900 personnes.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. En France, cette opération a reçu le visa de la COB n° 00-1665 le 16 octobre 2000.

Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de Accor de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays. Au total, cette opération a été souscrite par 16 000 personnes.

En 2002, Accor a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lequel le Groupe était présent. En France, cette opération a reçu le visa de la COB n° 02-577 le 17 mai 2002. Cette opération a été souscrite par 12 700 salariés.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée a été proposée aux salariés dans une vingtaine de pays, durant les mois de mai et juin, pendant une période de souscription de quatre semaines. En France, une note préliminaire relative à cette opération a été visée par l'Autorité des marchés financiers sous le n° 04-118 en date du 23 février 2004. Un complément de note d'opération a été visé par l'Autorité des marchés financiers sous le n° 04-407 le 12 mai 2004. Au total, cette opération a été souscrite par 9 100 salariés.

En 2007, une opération d'actionnariat salarié dite à « effet de levier » a été proposée aux salariés du Groupe dans les 26 pays où la législation le permettait.

Ainsi, pour chaque action Accor souscrite, la banque partenaire de l'opération finance neuf actions supplémentaires pour le compte du salarié. À l'issue d'une période de blocage de 5 ans, le salarié se voit restituer son apport personnel garanti ainsi que 100 % de la hausse moyenne calculée sur l'ensemble des actions souscrites grâce à son apport personnel et au complément bancaire. 8 736 salariés ont souscrit à cette opération.

Au 31 décembre 2004, 23 303 salariés détenaient 0,92 % du capital dans le cadre de l'épargne salariale.

Au 31 décembre 2005, ils étaient 21 851 à détenir 0,76 % du capital dans le cadre de l'épargne salariale.

Au 31 décembre 2006, 20 284 salariés détenaient 0,67 % du capital dans le cadre de l'épargne salariale.

Au 31 décembre 2007, 26 928 salariés détenaient 0.89 % du capital dans le cadre de l'épargne salariale.

Titres donnant accès au capital

Obligations convertibles

- Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (« OCEANE ») Accor 1,75 % octobre 2003-janvier 2008 représentées par 15 304 348 obligations (code ISIN FR0010026765) : au cours de l'année 2007, 2 744 105 obligations ont été converties dont 2 614 105 en actions nouvelles et 130 000 en actions existantes. Le capital de Accor a été augmenté de 2 614 105 actions, soit 1,14 % du capital au 31 décembre 2007. La durée de cet emprunt obligataire a expiré le 2 janvier 2008.

Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 8 472 298 au 31 décembre 2007.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 8 472 298 actions, soit 3,68 % du capital au 31 décembre 2007.

Titres non représentatifs du capital

Il n'y a aucun titre non représentatif du capital. Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

Évolution du capital

Tableau d'évolution du capital au 31 décembre 2007

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital *(en euros)* Nominal	Prime	Montants successifs de capital	Nombre cumulé d'actions
2003	Exercice d'options de souscription à 32,47 euros	3 000	29 470	597 778 650	199 259 550
2004	Exercice d'options de souscription à 32,47 euros	26 250	257 862	597 804 900	199 268 300
	Exercice d'options de souscription à 15,46 euros	255 000	1 059 100	598 059 900	199 353 300
	Exercice d'options de souscription à 33,95 euros	2 250	23 213	598 062 150	199 354 050
	Souscription réservée au personnel à 24,48 euros	815 469	5 838 758	598 877 619	199 625 873
	Souscription réservée au personnel à 27,98 euros	357 933	2 980 389	599 235 552	199 745 184
	Conversion d'obligations 1,75 % Oceane 2003	20 895 975	257 717 025	620 131 527	206 710 509
2005	Exercice d'options de souscription à 32,47 euros	3 899 100	38 302 159	624 030 627	208 010 209
	Exercice d'options de souscription à 37,00 euros	180 942	2 050 676	624 211 569	208 070 523
	Exercice d'options de souscription à 33,95 euros	335 169	3 457 827	624 546 738	208 182 246
	Exercice d'options de souscription à 37,77 euros	365 850	4 240 202	624 912 588	208 304 196
	Exercice d'options de souscription à 40,58 euros	120 000	1 503 200	625 032 588	208 344 196
	Exercice de BEA (1) à 43,40 euros	1 746	23 513	625 034 334	208 344 778
	Exercice de BEA (1) à 39,10 euros	30	361	625 034 364	208 344 788
	Conversion d'obligations 1,75 % Oceane 2003	26 762 958	332 306 729	651 797 322	217 265 774
2006	Exercice d'options de souscription à 31,83 euros	96 600	928 326	651 893 922	217 297 974
	Exercice d'options de souscription à 32,47 euros	26 250	257 863	651 920 172	217 306 724
	Exercice d'options de souscription à 33,95 euros	1 077 147	11 112 567	652 997 319	217 665 773
	Exercice d'options de souscription à 35,68 euros	19 200	209 152	653 016 519	217 672 173
	Exercice d'options de souscription à 37,00 euros	749 310	8 492 180	653 765 829	217 921 943
	Exercice d'options de souscription à 37,77 euros	3 210 081	37 204 839	656 975 910	218 991 970
	Exercice d'options de souscription à 40,58 euros	2 820 015	35 325 388	659 795 925	219 931 975
	Exercice de BEA (1) à 39,10 euros	42 465	510 996	659 838 390	219 946 130
	Exercice de BEA (1) à 43,40 euros	417 675	5 624 690	660 256 065	220 085 355
	Conversion d'obligations 1,75 % Oceane 2003	7 946 964	98 674 803	668 203 029	222 734 343
	Conversion d'obligations 1 % Oceane 2002	15	263	668 203 044	222 734 348
	Annulation d'actions	(30 973 821)	(449 770 737)	637 229 223	212 409 741
2007	Exercice d'options de souscription à 31,83 euros	179 130	1 721 439	637 408 353	212 469 451
	Exercice d'options de souscription à 32,42 euros	2 100	20 594	637 410 453	212 470 151
	Exercice d'options de souscription à 33,95 euros	48 054	495 757	637 458 507	212 486 169
	Exercice d'options de souscription à 35,68 euros	817 524	8 905 561	638 276 031	212 758 677
	Exercice d'options de souscription à 37,00 euros	353 247	4 003 466	638 629 278	212 876 426
	Exercice d'options de souscription à 37,77 euros	2 228 310	25 826 113	640 857 588	213 619 196
	Exercice d'options de souscription à 40,58 euros	817 335	10 238 483	641 674 923	213 891 641
	Exercice d'options de souscription à 49,10 euros	3 900	59 930	641 678 823	213 892 941
	Exercice de BEA (1) à 39,10 euros	44 997	541 464	641 723 820	213 907 940
	Exercice de BEA (1) à 43,40 euros	1 245 429	16 771 777	642 969 249	214 323 083
	Exercice de BEA (1) à 33,94 euros	9 276	95 666	642 978 525	214 326 175
	Conversion d'obligations 1,75 % Oceane 2003	7 842 315	97 375 411	650 820 840	216 940 280
	Conversion d'obligations ORA Colony 2005	38 119 194	461 880 306	688 940 034	229 646 678
	Conversion d'obligations OC Colony 2005	35 270 910	464 728 790	724 210 944	241 403 648
	Souscription réservée au personnel à 56,23 euros	2 311 587	41 018 136	726 522 531	242 174 177
	Annulation d'actions	(36 769 149)	(762 371 319)	689 753 382	229 917 794

(1) BEA : bons d'épargne en actions.

N.B. : Il n'y a pas d'option d'achat. Toutes les options délivrées sont des options de souscription. La Société détient 8 390 150 de ses propres actions (dont 7 970 150 actions issues du 2ème programme de rachat d'actions 2007).

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Une enquête demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2007, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 12 038 actionnaires et 69,07 % du capital (61,94 % des droits de vote totaux).

Par ailleurs, 2 924 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2007 et représentent 26,26 % du capital et 30,62 % des droits de vote totaux.

L'enquête complémentaire menée auprès des investisseurs a permis de plus, d'identifier 1,15 % du capital et 1,03 % des droits de vote totaux.

Au 31 décembre 2007, le capital est composé de 229 917 794 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 256 392 790, dont 248 002 640 droits de vote exerçables, déduction faite des actions privées de droits de vote.

Actionnaires au 31 décembre 2007

Répartition par type au 31/12/2007	% du capital nominatif	% du capital TPI et autres	% du capital total	% des votes totaux
Institutionnels étrangers	1,29 %	43,07 %	44,36 %	39,78 %
Institutionnels français	-	19,91 %	19,91 %	17,85 %
Conseil, Fondateurs et autodétention (*)	22,71 %	4,38 %	27,09 %	33,21 %
Individuels	1,70 %	6,94 %	8,64 %	9,16 %
TOTAL	**26,26 %**	**73,74 %**	**100,00 %**	**100,00 %**

(*) Les actions en autodétention sont privées de droit de vote.

Sources : Euroclear France, Nominatif Accor, enquête complémentaire et déclarations à l'Autorité des marchés financiers.

Parmi les institutionnels étrangers, les États-Unis représentent 22,07 % du capital total, le Royaume-Uni 11,19 %, le Canada 3,08 %, l'Allemagne 1,18 %, la Suisse 1,33 %, le reste de l'Europe continentale 3,76 % et le reste du monde 1,76 %.

Détail Conseil, Fondateurs, autodétention et flottant	Nombre d'actions	Nombre total de votes	% du capital	% des votes totaux
ColTime/Lifetime Holdings (2)	24 504 368	24 504 368	10,66 %	9,56 %
Groupe Caisse des Dépôts et Consignations	18 695 460	34 513 131	8,13 %	13,46 %
Fondateurs	6 069 825	11 877 987	2,64 %	4,63 %
Société Générale	3 381 760	3 381 760	1,47 %	1,32 %
BNP Paribas	1 227 080	2 454 160	0,53 %	0,96 %
Autodétention (3) et autres	8 413 140	8 415 650	3,66 %	3,28 %
Conseil, Fondateurs et autodétention (3)	**62 291 633**	**85 147 056**	**27,09 %**	**33,21 %**
Autres actionnaires	167 626 161	171 245 734	72,91 %	66,79 %
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2007	**229 917 794**	**256 392 790 (1)**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Nombre de votes exerçables : 248 002 640.

(2) Détention de concert entre ColTime (Colony Capital, LLC), qui détient 20 874 091 actions et droits de vote, et LifeTime Holdings (TPG-Axon Capital Management, LP), qui détient 3 630 277 actions et droits de vote.

(3) 8 390 150 actions en autodétention, privées de droit de vote.

Sources : Euroclear France, Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des marchés financiers.

Le nombre de droits de vote double est de 26 474 996 au 31 décembre 2007.

Au 31 décembre 2007, 26 928 salariés détenaient 3 223 515 actions (1,40 % du capital total) et 4 990 491 droits de vote (1,95 % du total des droits de vote), dont 2 043 863 actions (0,89 % du capital total) et 3 217 460 droits de vote (1,25 % du total des droits de vote) dans le cadre de l'épargne salariale.

Par ailleurs, les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers au cours de l'année 2007 et depuis le début de l'année 2008 ont été les suivantes :

Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Nombre d'actions	% du capital	Nombre total de votes	% des votes totaux
10 avril 2007	207C0652	ColTime Sarl/ColTime & ColLife SNC	12 747 398	5,99 %	12 747 398	5,69 %
11 mai 2007	207C0866	Société Générale (*)	11 704 238	5,50 %	11 704 238	5,22 %
18 mai 2007	207C0905	Société Générale (*)	10 809 303	4,79 %	10 809 303	4,57 %
9 juillet 2007	207C1380	ColTime	24 504 368	10,28 %	24 504 368	9,80 %
25 octobre 2007	207C2357	ColTime/LifeTime Holdings	24 504 368	10,70 %	24 504 368	10,23 %
31 octobre 2007	207C2398	Coltime	24 504 368	10,70 %	24 504 368	10,23 %
30 novembre 2007	207C2574	Caisse des dépôts et consignations - CDC	18 695 460	8,16 %	34 513 131	13,51 %
23 novembre 2007	207C2604	ColTime/LifeTime Holdings	24 504 368	10,70 %	24 504 368	9,59 %
31 janvier 2008	208C0225	Coltime/Lifetime Holdings/Eurazeo	25 719 091	11,19 %	25 719 091	10,03 %
12 février 2008	208C0298	Crédit Suisse International	11 687 623	5,08 %	11 687 623	4,56 %

(*) Les seuils indiqués comprennent les activités de trading de la Société Générale.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré détenir plus de 5 % du capital.

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2005			31 décembre 2006			31 décembre 2007		
	Nombre d'actions	% capital	% votes exerçables	Nombre d'actions	% capital	% votes exerçables	Nombre d'actions	% capital	% votes totaux
ColTime/ Lifetime Holdings	-	-	-	-	-	-	24 504 368	10,66 %	9,56 %
Groupe Caisse des Dépôts et Consignations	18 694 960	8,6 %	8,2 %	18 695 460	8,8 %	8,4 %	18 695 460	8,13 %	13,46 %
Fondateurs	7 196 300	3,3 %	6,0 %	6 858 602	3,2 %	5,9 %	6 069 825	2,64 %	4,63 %
Société Générale	3 557 260	1,6 %	1,6 %	3 556 760	1,7 %	1,6 %	3 381 760	1,47 %	1,32 %
BNP Paribas	1 227 580	0,6 %	1,1 %	1 227 580	0,6 %	1,1 %	1 227 080	0,53 %	0,96 %
Autodétention (*)	1 528 731	0,7 %	-	882 581	0,4 %	-	8 390 150	3,65 %	3,27 %
Autres actionnaires	185 060 943	85,2 %	83,1 %	181 188 758	85,3 %	83,0 %	167 649 151	72,92 %	70,07 %
TOTAL	**217 265 774**	**100,00 %**	**100,00 %**	**212 409 741**	**100,00 %**	**100,00 %**	**229 917 794**	**100,00 %**	**100,00 %**

(*) Les actions en autodétention sont privées de droits de votes.

Sources : Euroclear France, Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des marchés financiers.

ColTime (Colony Capital, LLC) et LifeTime Holdings (TPG-Axon Capital Management, LP) ont conclu un pacte d'actionnaires le 18 octobre 2007. Suite au pacte d'actionnaires conclu le 27 janvier 2008 entre Eurazeo et ColTime, les trois sociétés ont reconnu être de concert, représentant 11,2 % du capital au 31 janvier 2008.

En dehors des évolutions ci-dessus, Accor n'a pas identifié de mouvements significatifs concernant la répartition de son capital au cours des trois dernières années.

À la connaissance de la Société, aucune personne physique ou morale, directement ou indirectement, isolément ou conjointement ou de concert, n'exerce ou ne peut exercer un contrôle sur Accor. Il n'existe aucun autocontrôle.

Nantissements d'actions inscrites au nominatif pur

Aucun nantissement d'actions inscrites au nominatif pur n'a été recensé parmi les actionnaires principaux du Groupe (plus de 5 % du capital détenu).

Le pourcentage total de capital nanti au titre d'actions inscrites au nominatif pur n'est pas significatif. Il représentait 0,02 % du capital au 31 décembre 2007.

DIVIDENDES

Années	Nombre d'actions total au 31/12	Dividende versé au titre de l'exercice *(en euros)* net	avoir fiscal	revenu global	Payé le	Cours de Bourse *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Dernier cours	Taux de rendement sur la base du dernier cours
2003	199 259 550	1,05	0,525	1,575	17 mai 2004	37,43	25,01	35,90	4,39 %
2004	206 710 509	1,30 (1)	-	1,30 (1)	17 mai 2005	37,36	30,37	32,21	4,00 %
2005	217 265 774	1,15	-	1,15	17 mai 2006	47,15	31,03	46,46	2,48 %
2006	212 077 160 (2)	2,95 (3)	-	2,95 (3)	16 mai 2007	59,25	42,30	58,70	5,03 %
2007	229 917 794	3,15 (4)	-	3,15 (4)	20 mai 2008	75,32	52,21	54,70	5,80 %

(1) Dont 0,25 euro à titre exceptionnel.

(2) Nombre d'actions ouvrant droit à dividendes au 15 mars 2007.

(3) Y compris un dividende exceptionnel de 1,50 euro.

(4) Proposé à l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008, y compris un dividende exceptionnel de 1,50 euro.

À compter de 2004, les distributions ne sont plus assorties d'un avoir fiscal conformément à la loi de finances.

Un dividende ordinaire de 1,65 euro, d'une part, et un dividende exceptionnel de 1,50 euro, d'autre part, sont proposés pour chacune des actions du capital ouvrant droit à dividendes.

Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR

Marché des actions Accor

L'action Accor est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris et fait partie de l'indice CAC 40.

Accor est également intégré dans les quatre principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice ASPI de l'agence Vigeo, l'indice FTSE4Good de l'agence EIRIS, l'indice ESI de Ethibel et l'indice Dow Jones Sustainability Index de SAM.

À fin décembre 2007, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 54,70 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 12,6 milliards d'euros.

Cours de Bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

(en euros)	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		Plus haut	Plus bas	
2006				
Octobre	54,02	55,45	52,25	25 797 421
Novembre	55,78	57,35	54,15	20 638 906
Décembre	57,78	59,25	54,75	20 443 439
2007				
Janvier	61,94	65,00	58,55	28 062 950
Février	69,00	72,80	63,15	35 747 603
Mars	67,58	70,50	63,71	38 172 754
Avril	70,66	72,49	67,53	28 091 212
Mai	69,07	71,04	66,75	30 035 285
Juin	66,22	69,95	63,62	35 209 301
Juillet	67,89	75,32	60,73	49 936 160
Août	59,44	64,05	54,72	48 495 111
Septembre	61,95	64,54	59,06	31 527 063
Octobre	66,47	69,30	62,12	29 934 019
Novembre	59,21	66,00	52,96	36 784 361
Décembre	55,74	59,89	52,21	34 928 413
2008				
Janvier	50,75	55,75	44,47	57 235 869
Février	49,92	54,39	46,20	42 430 412

Sources : Euronext.

Établissement assurant le service financier

Le service financier de la Société est assuré par la Société Générale :

32, rue du Champ-de-Tir

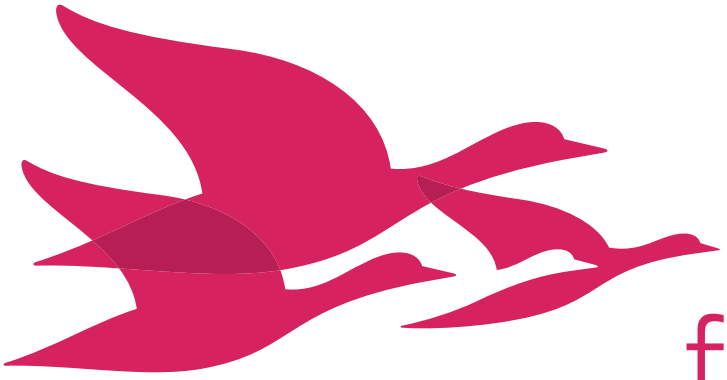
BP 81236

44312 Nantes cedex 3.

Cours et volumes échangés de l'OCEANE Accor 1,75 % octobre 2003-janvier 2008 (code ISIN FR0010026765)

		Cours extrêmes		Volumes échangés	
(en euros)	Cours moyen (*)	Plus haut	Plus bas	*en milliers d'euros*	*en nombre*
2005					
Octobre	44,12	44,8	44	234	5 300
Novembre	45,43	47	44,75	480	10 626
Décembre	46,01	47,49	45	744	16 246
2006					
Janvier	48,52	50,4	46	3 833	78 564
Février	48,78	50,2	47,75	150	3 050
Mars	47,51	50,8	45,7	199	5 457
Avril	45,6	48,2	44,7	114	2 504
Mai	47,6	50	44,75	88	1 854
Juin	45,2	48,1	42,51	147	3 243
Juillet	45,64	47,7	44,11	26	572
Août	47,63	50	45,94	559	11 737
Septembre	52,08	54,3	49,8	255	4 904
Octobre	53,69	56,2	48,16	368	6 850
Novembre	55,53	56,95	54	155	2 796
Décembre	56,59	59,75	55	56	997
2007					
Janvier	60,66	62,9	57,2	223	3 684
Février	67,26	69,8	62,9	106	1 588
Mars	66,86	68,9	64,6	122	1 819
Avril	69,78	70,8	68,6	54	776
Mai	67,28	68,7	62,3	106	1 572
Juin	66,12	69,96	63,2	102	1 536
Juillet	67,79	77,1	60,66	106	1 567
Août	59,33	67,6	54,66	6	80
Septembre	61,83	64,65	59,05	33	538
Octobre	66,37	69,2	61,7	47	715
Novembre	59,1	66,9	52,95	175	2 955
Décembre	51,09	60,4	40,8	19	997

(*) Moyenne arithmétique des cours de clôture constatés sur le mois.
Sources : Fininfo, Euronext puis Bloomberg à partir de juillet 2007.



États financiers

Comptes consolidés et annexes 114

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 114
Bilans consolidés 116
Actif 116
Passif 117
Tableaux de financement consolidés 118
Variations des capitaux propres 119
Principaux ratios de gestion 121
Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier 123
Notes annexes aux comptes consolidés 125

Comptes Société mère 209

Comptes sociaux résumés 209
Principales filiales et participations 214
Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 220

Comptes consolidés et annexes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2007

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2007, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les notes 1.D.6 et 1.D.4 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives d'une part, à la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles, et d'autre part, au traitement des contrats de location et des opérations de cession-bail. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe, examiné la cohérence des données et hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées dans ce cadre.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Par ailleurs, nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 26 Mars 2008

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres	Deloitte & Associés
Bruno Bizet	David Dupont Noel

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2005 (*)	2006	2007
Chiffre d'affaires		7 076	7 533	8 025
Autres produits opérationnels		60	74	96
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	**3**	**7 136**	**7 607**	**8 121**
Charges d'exploitation	4	(5 230)	(5 523)	(5 800)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	**5**	**1 906**	**2 084**	**2 321**
Loyers	6	(810)	(836)	(931)
EXCÈDENT BRUT D'EXPLOITATION	**7**	**1 096**	**1 248**	**1 390**
Amortissements et provisions	8	(416)	(436)	(419)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**9**	**681**	**812**	**971**
Résultat financier	10	(120)	(96)	(92)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	8	11	28
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS		**569**	**727**	**907**
Charges de restructuration	12	(39)	(69)	(58)
Dépréciation d'actifs	13	(107)	(94)	(99)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	73	109	208
Résultat de la gestion des autres actifs	15	(38)	15	188
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT		**458**	**688**	**1 146**
Impôts	16	(117)	(258)	(234)
Résultat net des activités non conservées	17	23	104	-
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**43**	**364**	**534**	**912**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**333**	**501**	**883**
Résultat Net Part des intérêts minoritaires		31	33	29
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation *(en milliers)*	25	214 783	224 738	225 013
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION *(en euros)*		**1,55**	**2,23**	**3,92**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	25	1,51	2,17	3,78
DIVIDENDE ORDINAIRE PAR ACTION *(en euros)*		**1,15**	**1,45**	**1,65 (**)**
DIVIDENDE EXCEPTIONNEL PAR ACTION *(en euros)*		**-**	**1,50**	**1,50 (**)**
Résultat net par action des activités poursuivies *(en euros)*		1,44	1,77	3,92
Résultat net dilué par action des activités poursuivies *(en euros)*		1,42	1,74	3,78
Résultat net par action des activités non conservées *(en euros)*		0,11	0,46	N/A
Résultat net dilué par action des activités non conservées *(en euros)*		0,09	0,43	N/A

(*) Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le compte de résultat consolidé 2005 a été retraité des activités non conservées en 2006 (cf. Note 17).

(**) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2008.

BILANS CONSOLIDÉS

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
ÉCARTS D'ACQUISITION	**18**	**1 897**	**1 735**	**1 967**
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**19**	**437**	**390**	**369**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**20**	**3 891**	**3 506**	**3 321**
Prêts long terme	21	288	269	107
Titres mis en équivalence	22	640	326	421
Actifs financiers non courants	23	284	244	182
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		**1 212**	**839**	**710**
Actifs d'impôts différés	16	387	297	199
TOTAL ACTIF NON COURANT		**7 824**	**6 767**	**6 566**
Stocks		64	64	74
Clients	24	1 508	1 308	1 598
Autres tiers	24	770	727	715
Fonds réservés Titres de services prépayés courants		327	373	392
Créances sur cessions d'actifs à court terme	29 & 30	23	54	52
Prêts à court terme	29 & 30	39	28	22
Actifs financiers courants	29 & 30	600	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 & 30	1 763	1 267	1 138
TOTAL ACTIF COURANT		**5 094**	**3 821**	**3 991**
Actifs disponibles à la vente	32	260	545	277
TOTAL ACTIF		**13 178**	**11 133**	**10 834**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Capital		649	635	665
Primes		2 567	2 321	2 276
Réserves		15	100	(94)
Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers	26	547	524	66
Réserves liées aux avantages au personnel		19	32	59
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		(21)	(23)	(19)
Différence de conversion		192	8	(145)
Résultat de l'exercice		333	501	883
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE	**25**	**4 301**	**4 098**	**3 691**
Intérêts minoritaires	27	95	66	61
CAPITAUX PROPRES		**4 396**	**4 164**	**3 752**
Obligations convertibles ou échangeables en actions Accor	28, 29 & 30	1 001	635	-
Autres dettes à long terme	29 & 30	520	490	1 056
Endettement lié à des locations financement long terme	29 & 30	352	184	216
Passifs d'impôts différés	16	314	245	170
Provisions à caractère non courant	33	171	125	118
TOTAL PASSIF NON COURANT		**6 754**	**5 843**	**5 312**
Fournisseurs	24	849	599	679
Autres tiers et impôt société	24	1 460	1 422	1 557
Titres de services prépayés à rembourser	35	1 940	2 289	2 894
Provisions à caractère courant	33	203	242	248
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	29 & 30	1 915	449	109
Banques	29 & 30	57	60	35
TOTAL PASSIF COURANT		**6 424**	**5 061**	**5 522**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	32	-	229	-
TOTAL PASSIF		**13 178**	**11 133**	**10 834**

TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2005 (*)	2006	2007
Excédent Brut d'Exploitation		1 096	1 248	1 390
Résultat financier		(120)	(96)	(92)
Impôts sur les sociétés payés		(193)	(266)	(252)
Charges et produits non décaissés dans l'EBE		(7)	23	29
Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents		101	89	30
Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		6	5	7
Impact des activités non conservées		52	21	-
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**34**	**935**	**1 024**	**1 112**
Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(120)	(84)	(85)
Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	35	297	265	388
Impact des activités non conservées		(30)	(9)	-
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)		**1 082**	**1 196**	**1 415**
Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	36	(436)	(454)	(466)
Décaissements liés à des Investissements sur actifs non courants disponibles à la vente	37	-	(95)	(26)
Décaissements liés à des Investissements de développement	37	(476)	(671)	(1 198)
Encaissements liés à des cessions d'actifs		310	1 459	1 635
Impact des activités non conservées		(13)	(6)	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS / DÉSINVESTISSEMENTS (B)		**(615)**	**233**	**(55)**
Augmentation de capital		822	227	710
Réduction de capital		-	(485)	(1 200)
Dividendes payés		(287)	(276)	(680)
Remboursement de la dette long terme		(704)	(391)	(900)
Remboursement lié aux contrats de location-financement		(52)	(142)	(50)
Nouveaux emprunts long terme		664	263	940
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		**(92)**	**(270)**	**(10)**
Variation des dettes financières court terme		(183)	(1 721)	(178)
Impact des activités non conservées		7	(1)	-
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		**267**	**(2 526)**	**(1 358)**
Différence de conversion (D)		(27)	35	(49)
VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	**30**	**707**	**(1 062)**	**(47)**
Trésorerie ouverture		1 594	2 306	1 207
Retraitements de juste valeur sur trésorerie		5	(1)	(1)
Impact des activités non conservées		-	(36)	(56)
Trésorerie clôture		2 306	1 207	1 103
VARIATION DE TRÉSORERIE	**30**	**707**	**(1 062)**	**(47)**

** Conformément à la norme IFRS « Actifs non corants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le tableau de financement consolidé 2005 a été retraité des activités non conservées en 2006 (cf. Note 7)*

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Différence de conversion (2)	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers (3)	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 2004	**205 731 778**	**617**	**2 187**	**(93)**	**125**	**10**	**-**	**282**	**3 128**	**70**	**3 198**
Variation de juste valeur des instruments financiers	-	-	(2)	-	422	-	-	-	420	-	420
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	9	-	-	9	-	9
Variation liée aux gains et pertes actuariels	-	-	-	-	-	-	(21)	-	(21)	-	(21)
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	333	333	31	364
Total des produits et charges comptabilisés	-	-	(2)	-	422	9	(21)	333	741	31	772
Augmentation de capital											
• par conversion des obligations convertibles	8 920 986	28	332	-	-	-	-	-	360	-	360
• levée d'options	1 634 279	4	50	-	-	-	-	-	54	-	54
Dividende distribué	-	-	-	-	-	-	-	(267)	(267)	(21)	(288)
Différence de conversion	-	-	-	285	-	-	-	-	285	8	293
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
31 DÉCEMBRE 2005	**216 287 043**	**649**	**2 567**	**192**	**547**	**19**	**(21)**	**348**	**4 301**	**95**	**4 396**
Variation de juste valeur des instruments financiers	-	-	-	-	(23)	-	-	-	(23)	-	(23)
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	-	-	-	-	(23)	13	(2)	501	489	33	522
Augmentation de capital											
• par conversion des obligations convertibles	2 648 993	8	99	-	-	-	-	-	107	-	107
• levée d'options	2 819 581	8	100	-	-	-	-	-	108	-	108
• par actions d'autocontrôle	646 150	2	18	-	-	-	-	-	20	-	20
• complément de prix Club Méditerranée (4)	(436 000)	(1)	(13)	-	-	-	-	-	(14)	-	(14)
Réduction de capital (5)	(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
• réservée aux salariés	770 529	2	41	-	-	-	-	-	43	-	43
• levée d'options	1 916 434	6	69	-	-	-	-	(1)	74	-	74
• par actions d'autocontrôle	130 000	0	5	-	-	-	-	-	5	-	5
• complément de prix Club Méditerranée (4)	(114 000)	(1)	(3)	-	-	-	-	-	(4)	-	(4)
Variation de juste valeur liée à la conversion d'obligations	-	-	-	-	(458)	-	-	-	(458)	-	(458)
Réduction de capital-retour aux actionnaires (5)	(19 130 952)	(57)	(1 143)	-	-	-	-	-	(1 200)	-	(1 200)
Autres réductions de capital	(763 000)	(2)	(38)	-	-	-	-	-	(40)	-	(40)
Dividende distribué	-	-	-	-	-	-	-	(661)	(661)	(19)	(680)
Différence de conversion	-	-	-	(153)	-	-	-	-	(153)	(3)	(156)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)	(12)	(14)
31 DÉCEMBRE 2007 (1)	**221 527 644**	**665**	**2 276**	**(145)**	**66**	**59**	**(19)**	**789**	**3 691**	**61**	**3 752**

(1) Au 31 décembre 2007, Accor détient 8 390 150 actions d'autocontrôle, pour une valeur de 478 millions d'euros qui ont été classées en moins des capitaux propres pour leur valeur d'acquisition.

(2) La variation de la différence de conversion Groupe de 153 millions d'euros entre le 31 décembre 2006 et le 31 décembre 2007 s'explique principalement par les variations monétaires du dollar US (- 127 millions d'euros).

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre dollar utilisés sont :
- décembre 2006 : 1,3170
- décembre 2007 : 1,4721

(3) La variation 2007 correspond principalement à la conversion des Obligations Remboursables en Actions de Colony Capital (cf. Note 26).

(4) 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).

(5) Les réductions de capital sont liées aux programmes de rachat d'actions qui ont été réalisés au cours des différentes périodes (cf. Note 2.F). À ce titre, 7 970 150 actions pour un montant de 461 millions d'euros seront annulées juridiquement en 2008.

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

Détail des actions	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Nombre total d'actions autorisées	217 265 774	212 409 741	229 917 794
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	217 265 774	212 409 741	229 917 794
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-	-
Valeur nominale de l'action *(en euros)*	3	3	3
Actions de l'entité détenues par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	1 528 731	882 581	8 390 150
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'options et de contrats de vente	-	-	-

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2007 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions émises au 31 décembre 2007	**229 917 794**
Nombre d'actions d'autocontrôle au 31 décembre 2007	(420 000)
Nombre d'actions rachetées destinées à être annulées	(7 970 150)
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2007	**221 527 644**
Plans d'options de souscription d'actions (cf. Note 25.3)	8 472 298
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (cf. Note 25.3)	56 171
Nombre d'actions potentielles (*)	**230 056 113**

(*) Non compris les 11 566 obligations convertibles en actions émises en 2003 qui ont été remboursées le 1er janvier 2008 (cf. Note 28).

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2007 serait réduite de la façon suivante :

Impact de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions (*)	379
Impact sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	**379**

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

Le nombre moyen d'actions à fin décembre 2007 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2007	**229 917 794**
Nombre d'actions d'autocontrôle au 31 décembre 2007	(420 000)
Nombre d'actions rachetées destinées à être annulées	(7 970 150)
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2007	**221 527 644**
Effet de *prorata temporis* sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif :	
• à la conversion des obligations convertibles en actions	(1 998 134)
• à la conversion des plans de stock options	(979 460)
• au rachat d'actions effectué dans le cadre des plans de rachat d'actions (cf. Note 2.F)	13 002 984
• à la conversion des OC Colony en actions nouvelles (cf. Note 2.E)	(6 120 067)
• à l'augmentation de capital	(420 097)
Nombre moyen pondéré d'actions en 2007 (Cf. Note 25)	**225 012 870**
Impact de la dilution des plans d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2007	2 869 393
Impact de la dilution des OCEANES au 31 décembre 2007	11 566
Impact *prorata temporis* de la conversion des OCEANES et des Obligations Convertibles en 2007	8 050 133
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2007 après dilution (Cf. Note 25)	**235 943 962**

PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

	Note	Déc. 2005 (*)	Déc. 2006	Déc. 2007
Gearing	(a)	32 %	11 %	5 %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante retraitée / Dette nette retraitée	(b)	16,8 %	22,2 %	26,2 %
Retour sur capitaux employés	(c)	10,7 %	11,9 %	13,6 %
Création de valeur économique (EVA ®) *(en millions d'euros)*	(d)	236	232	229

(*) 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. 2005 (*)	Déc. 2006	Déc. 2007
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	**1 420**	**469**	**204**
Retraitement *prorata temporis* de la dette	(17)	19	(120)
DETTE MOYENNE	**1 403**	**488**	**84**
Valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (**)	5 469	5 149	5 155
TOTAL DETTE NETTE RETRAITÉE	**6 872**	**5 637**	**5 239**
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	**935**	**1 024**	**1 112**
Composante amortissements sur loyer	221	229	258
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE	**1 156**	**1 253**	**1 370**
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE / DETTE NETTE RETRAITÉE	**16,8 %**	**22,2 %**	**26,2 %**

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

(**) L'écart entre la valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers figurant à la page 47 (4 569 millions d'euros) et le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée figurant ci-dessus (5 155 millions d'euros) correspondant à 8/12e des loyers actualisés à 8 % de Red Roof Inn avant la vente de la société. Il est en effet rappelé que parallèlement huit mois de Marge Brute d'Autofinancement a été retenu 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 2005, 2006 et 2007 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2005 (*)	Déc. 2006	Déc. 2007
Coût des fonds propres (1)	7,57 %	7,71 %	8,88 %
Coût de la dette après impôt	3,30 %	3,33 %	3,50 %
Pondération Fonds propres / Dettes			
• Fonds propres	75,58 %	89,88 %	94,84 %
• Dettes	24,42 %	10,12 %	5,16 %
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL (2)	**6,53 %**	**7,26 %**	**8,60 %**
ROCE APRÈS IMPÔT (3)	**8,62 %**	**9,41 %**	**10,76 %**
CAPITAUX EMPLOYÉS *(en millions d'euros)*	**11 291**	**10 807**	**10 606**
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE *(en millions d'euros)* (4)	**236**	**232**	**229**

(*) 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 2005, 2006 et 2007 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 :

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

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

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

À titre d'exemple, au 31 décembre 2007, les données de la formule sont les suivantes :
EBITDA : 1 437 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)
Amortissements et provisions : (419) millions d'euros
Taux d'impôt normatif : 29,1 %(cf. Note 16.2)
Capitaux employés : 10 606 millions d'euros (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 pour les années 2005, 2006 et 2007 est respectivement de 36 millions d'euros, 36 millions d'euros et 45 millions d'euros.

RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE) PAR MÉTIER

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

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

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

- excédent d'exploitation des activités (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 2007, le ROCE s'établit à 13,6 % contre 11,9 % au 31 décembre 2006 et 10,7 % au 31 décembre 2005.

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006	2007
Capitaux employés	11 389	10 779	10 519
Retraitements *prorata temporis* des capitaux employés (1)	(665)	78	44
Effet de change sur les capitaux employés (2)	74	(50)	43
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS	**10 798**	**10 807**	**10 606**
Excédent Brut d'Exploitation	1 096	1 248	1 390
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	36	17	9
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (voir Note 11)	22	18	38
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS (EBITDA)	**1 154**	**1 283**	**1 437**
ROCE (EBITDA / CAPITAUX EMPLOYÉS)	**10,7 %**	**11,9 %**	**13,6 %**

(*) 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 :

	Déc. 2005 (*)		Déc. 2006		Déc. 2007	
	Capitaux engagés	ROCE	Capitaux engagés	ROCE	Capitaux engagés	ROCE
Métiers	*(en millions d'euros)*	*%*	*(en millions d'euros)*	*%*	*(en millions d'euros)*	*%*
HÔTELLERIE	**7 894**	**9,9 %**	**7 862**	**11,1 %**	**7 482**	**13,3 %**
Haut et Milieu de gamme	3 933	7,9 %	3 903	8,7 %	3 924	11,6 %
Économique	1 771	17,0 %	1 753	19,2 %	1 674	21,5 %
Économique États-Unis	2 190	7,7 %	2 206	9,0 %	1 884	9,6 %
SERVICES	**936**	**26,0 %**	**1 172**	**25,3 %**	**1 710**	**21,3 %**
AUTRES ACTIVITÉS						
Casinos	429	10,6 %	451	10,0 %	473	9,7 %
Restauration	235	14,0 %	262	13,0 %	257	12,9 %
Services à bord des trains	123	15,3 %	139	12,4 %	145	10,4 %
Holdings et autres	1 181	2,9 %	921	1,6 %	539	- 3,3 %
TOTAL GROUPE RETRAITÉ	**10 798**	**10,7 %**	**10 807**	**11,9 %**	**10 606**	**13,6 %**

(*) 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

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice 2007 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière tel qu'adopté dans l'Union Européenne au 31 décembre 2007.

Ces comptes présentent en données comparatives les exercices 2005 et 2006 établis selon le même référentiel comptable.

De nouveaux textes ou amendements tels qu'adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1er janvier 2007 sont entrés en vigueur et n'ont pas entraîné d'impacts majeurs sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2007 :

- l'amendement à la norme IAS 1 « Informations à fournir sur le capital » ;
- la norme IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » ;
- l'interprétation IFRIC 7 « Application de l'approche du retraitement dans le cadre de IAS 29 Information financière dans les économies hyperinflationnistes » ;
- l'interprétation IFRIC 8 « Champ d'application d'IFRS 2 » ;
- l'interprétation IFRIC 9 « Réévaluation des dérivés incorporés » ;
- l'interprétation IFRIC 10 « Information financière intermédiaire et perte de valeur ».

Pareillement, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivantes adoptés ou en cours d'adoption par l'Union Européenne au 31 décembre 2007 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2007 :

		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation 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	
IAS 1 révisée	Version révisée d'IAS 1 « Présentation des États financiers »	01/01/2009	
IFRIC 11	« IFRS 2 – Actions propres et transactions intra-groupe »	01/03/2007	
IFRIC 14	« IAS 19 – Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leurs interactions »	01/01/2008	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
IFRIC 13	« Programme de fidélité »	01/07/2008	L'impact de la mise en application de IFRIC 13 n'est pas connu en l'état et sera à considérer au regard des particularités relatives aux programmes de fidélité du Groupe dont la refonte est actuellement en cours
IFRIC 12	« Accords de concession de services »	01/01/2008	Accor n'étant pas engagé dans des contrats de concession de services, le Groupe n'est pas concerné par cette interprétation
Amendement à IAS 23	« Coûts d'emprunt »	01/01/2009	Accor ayant déjà pris l'option de comptabiliser les coûts d'emprunt directement attribuables à la construction dans les coûts d'actifs qualifiés, le Groupe n'est pas concerné par cet amendement

Il convient par ailleurs de rappeler les options prises par Accor dans le cadre de la préparation de son bilan d'ouverture IFRS au 1er 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 1er janvier 2004 ;
- reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1er 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 S.A.S. 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 revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations faites 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 et charges, la valorisation des paiements en action ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et 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.

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 en regard de 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 2005, 2006 et 2007.

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 entre 20 % et 35 %. 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.

Gestion des risques financiers

Les objectifs, politiques et procédures de gestion des risques ainsi qu'une analyse de sensibilité aux taux d'intérêts et aux taux de change sont détaillés dans le rapport de gestion.

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 « États 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. Écarts d'acquisition

À 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. Écart 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 « Écarts 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. Écart d'acquisition négatif

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

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 hyperinflation, 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 indéfinie. 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 (y compris les frais financiers intercalaires relatifs aux emprunts nécessaires au financement des constructions) 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.

À 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	Économique
Construction	50 ans	35 ans
Installations générales, agencements et aménagements constructions	7 à 25 ans	7 à 25 ans
Frais accessoires sur constructions	50 ans	35 ans
Équipements	5 à 15 ans	5 à 15 ans

D.3. Coûts d'emprunt

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

D.4. Contrat de location et opération 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 ailleurs, pour les opérations de cession-bail ayant les caractéristiques d'un contrat de location-financement le résultat de cession est différé et amorti sur la durée du bail, sauf constat de perte de valeur définitive du bien concerné.

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 financières

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » et par conséquent inscrits à leur juste valeur. Les profits ou les pertes latents sont comptabilisés directement en capitaux propres 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.

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.

Unités Génératrices de Trésorerie

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.

Méthodes de détermination 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)

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 transaction ayant eu lieu récemment 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 États-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 cinq ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) du Groupe tel que déterminé à la clôture du précédent exercice ajusté du risque pays. Le taux de croissance est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays.

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.

Évaluation des provisions pour dépréciation

À 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 dépréciation

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 disponibles à la vente

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 Groupe 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 « actif disponible à la vente » 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 versées 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 fondé 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.

Huit plans octroyés entre 2003 et décembre 2007 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit, pour les sept premiers plans, 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. Le huitième 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.

Plans d'Épargne Groupe

L'attribution d'avantages aux personnels via l'établissement de plan 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 cinq 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 cinq 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 États-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.

M.2. Titres Accor auto détenus

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

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

N. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont 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. Cette norme a par conséquent été appliquée pour la première fois dans ces états financiers sans entraîner d'impact majeur sur les comptes du Groupe.

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 :

- les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées ont été classés dans la catégorie des prêts et créances émis par l'entreprise et sont donc enregistrés au bilan au coût amorti ;
- les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance ont été classés dans la catégorie actifs détenus jusqu'à leur échéance et sont donc comptabilisés au bilan au coût amorti ;

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.

- les actions, les parts de SICAV et de fonds commun de placement sont considérés comme des actifs financiers disponibles à la vente et sont donc 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 ou 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. 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, la perte cumulée comptabilisée en capitaux propres est alors constatée en résultat.

N.2. Instruments dérivés

L'utilisation par Accor d'instruments dérivés tels que des swaps de taux ou de change, des caps, des contrats à terme de devises, a pour objectif exclusif la couverture des risques associés aux fluctuations des taux d'intérêts et des devises étrangères. Les objectifs, politiques et procédures de gestion des risques ainsi qu'une analyse de sensibilité sont détaillés dans le rapport de gestion du Groupe.

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 dérivés

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

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

Dans le cas d'une couverture de juste valeur *(Fair value hedge)*, le passif financier sous jacent à l'instrument dérivé est revalorisé 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 IAS 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 disponibles à la vente

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. La dette est évaluée à l'aide des business plans des cinq 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, 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 opérationnels

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

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. Résultat brut d'exploitation

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

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. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

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

La ligne Dépréciation d'actifs comprend l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées suite à l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

R.8. Résultat de la gestion du Patrimoine Hôtelier

Ce poste regroupe les plus ou moins-values de cession d'hôtels. Ces éléments dans la gestion de l'immobilier hôtelier ne sont pas directement liés à la gestion des opérations.

R.9. Résultat de la gestion des autres actifs

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

R.10. Résultat opérationnel avant impôt

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

R.11. Résultat net des activités non conservées

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 1er 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 disponibles à la vente du fait de leur cession prochaine ;
- les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement incluent :

- les variations des capitaux propres ;
- les variations des dettes et emprunts.

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 26 février 2008 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

Dans le cadre de la stratégie du Groupe communiquée aux marchés financiers courant 2006, le Groupe a procédé à la cession de participations non stratégiques pour 759 millions d'euros en 2006 et pour 541 millions d'euros en 2007. Les principales cessions et acquisitions de 2006 et 2007 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 d'euros dégageant ainsi une moins-value de 4 millions d'euros (cf. Note 15). Suite à cette cession, Accor ne possède plus de titres Compass.

A.2. Cession des Titres Carlson Wagontlit 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 de Accor.

CWT a été déconsolidée au cours du deuxième 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 d'euros) ainsi que la plus-value de cession (90 millions d'euros), ont été classés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. Note 17).

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

A.3. Cession des Titres Club Méditerranée

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. Événements 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 44,90 euros 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 44,90 euros par action ont été cédés à un autre investisseur. Aucune cession de titres n'a été réalisée au cours du second 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 d'euros comptabilisée en « Résultat de la gestion des autres actifs » (cf. Note 15). De plus, au 31 décembre 2006, les titres détenus ont été dépréciés pour un total de (11) millions d'euros dont (6) millions d'euros comptabilisés en capitaux propres pour la partie des titres pour lesquels Accor a pris un engagement de conservation.

A.3.3. Événements 2007

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

Cette cession a dégagé une plus-value de 4 millions d'euros 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 d'euros.

A.4. Cession 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 d'euros 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 disponibles à la vente » pour un montant de 144 millions d'euros et l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) avaient, quant à eux, été reclassés en « Passifs relatifs aux Actifs disponibles à la vente » pour un montant de 120 millions d'euros.

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

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

A.5. Cession 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 d'euros 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 disponibles à la vente » pour un montant de 142 millions d'euros et l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) avaient, quant à eux, été reclassés en « Passifs relatifs aux Actifs disponibles à la vente » pour un montant de 109 millions d'euros.

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

B. Stratégie immobilière d'Asset Right

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.

* Dans les pays matures.

Synthèse de la politique immobilière depuis le 1er janvier 2005

Depuis le 1er janvier 2005, 502 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 :

	Nombre d'hôtels	Valeur du portefeuille cédé	Impact dette	Impact des loyers retraités (*)	Impact dette retraitée (**)
Cession avec maintien d'un contrat de management	17	544	296	244	540
Cession avec maintien d'un contrat de location variable	317	2 933	902	1 392	2 294
Cession avec maintien d'un contrat de location	1	3	3	(5)	(2)
Cession avec maintien d'un contrat de franchise	86	98	89	122	211
Cessions simples	81	396	317	126	443
TOTAL	**502**	**3 974**	**1 607**	**1 879**	**3 486**

(*) Engagements de loyers actualisés à 8 %.
(**) Retraitée des engagements de loyers actualisés à 8 %.

Par ailleurs, le Groupe a indiqué qu'au-delà de la restructuration des 502 unités ci-dessus, 293 hôtels devraient changer de mode de gestion d'ici fin 2008. Ces opérations de restructuration généreraient un impact trésorerie de 600 millions d'euros et un impact de réduction de l'endettement hors bilan de 378 millions d'euros.

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

B.1. Hôtellerie haut de gamme (Sofitel / Pullman)

Réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des résultats : « 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 six Sofitel avec maintien d'un contrat de management (sale & management back)

En 2006, Accor a cédé **six Sofitel aux États-Unis** pour un montant de $ 370 millions (295 millions d'euros), 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 six hôtels a dégagé une moins-value de (15) millions d'euros (cf. Note 14). L'impact de la cession sur la dette nette est de (140) millions d'euros.

B.1.2. Cession en 2007 de quatre 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 États-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 première opération décrite ci-dessus, et déjà propriétaire de six 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 d'euros.

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

B.2. Hôtellerie milieu de gamme et économique

Réduire la cyclicité des résultats du Groupe en variabilisant les coûts de détention : « 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 d'euros, 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** d'euros **de trésorerie** et **une plus value nette de frais de 107 millions** d'euros**.**

Par ailleurs, il est à noter que Foncière des Murs s'est engagée à financer un programme de rénovation de 102 millions d'euros, dans le but notamment d'accélérer le repositionnement de Novotel avec la nouvelle chambre « Novation ». Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 67 millions d'euros de travaux (cf. Note 42) dont 56 millions d'euros ont été réalisés au 31 décembre 2007.

B.2.2. Cession en 2006 à Foncière des Murs de 76 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 six spas en France et en Belgique à la Foncière des Murs pour une valeur totale de 583 millions d'euros.

Au 31 décembre 2006, 70 unités ont juridiquement été cédées (**55 hôtels et trois instituts de thalassothérapie en France et 12 hôtels en Belgique)**, pour une valeur de 494 millions d'euros. Les six dernières unités seront cédées en 2008. 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** d'euros et de réduire les engagements de loyers actualisés à 8 % à hauteur de 151 millions d'euros.

Par ailleurs, il est à noter que Foncière des Murs s'est engagée à financer un programme de rénovation de 39 millions d'euros. Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 27 millions d'euros de travaux (cf. Note 42) dont 15 millions d'euros ont été réalisés au 31 décembre 2007.

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 cinq 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, 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 d'euros (cf. Note 32), avaient été reclassés dans le bilan en « Actifs disponibles à la vente » 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 d'euros. La dernière unité sera cédée en 2008.

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 six 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** d'euros et de réduire son endettement net retraité (des loyers actualisés à 8 %) du Groupe à hauteur de (526) millions d'euros dont (157) millions d'euros 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 d'euros sur le résultat opérationnel avant impôt 2007.

Par ailleurs, un programme de rénovation de 51 millions d'euros à la charge du propriétaire est prévu par l'accord. Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 24 millions d'euros de travaux (cf. Note 42) dont 7 millions d'euros ont été réalisés à ce jour.

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) et 19 aux Pays-Bas (3 600 chambres Novotel, Mercure, Ibis et Etap). Ces actifs avaient été reclassés en « Actifs disponibles à la vente » dans le bilan du 31 décembre 2006, pour une valeur de 77 millions d'euros (cf. Note 32).

En 2007, **67 unités ont juridiquement été cédées en Allemagne** (7 539 chambres Novotel, Mercure, Ibis et Etap) et **19 aux Pays-Bas**. Une unité sera cédée en 2008 et les 4 autres en 2009. D'un montant de 747 millions d'euros, cette transaction inclut un programme de rénovation de 59 millions d'euros à la charge du propriétaire. Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 27 millions d'euros de travaux (cf. Note 42) dont 2 millions d'euros ont été réalisés à ce jour.

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** d'euros et de réduire son endettement net retraité (des loyers actualisés à 8 %) à hauteur de (536) millions d'euros dont (159) millions d'euros 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 d'euros sur le résultat opérationnel 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.3. Tous segments

Optimiser le résultat d'exploitation du Groupe en cédant 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 trois Red Roof Inn et quatre Motel 6 aux États-Unis, un Sofitel, cinq Mercure et un 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 deux 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 d'euros) et en a conservé la franchise sous la Marque Mercure.
- Accor a cédé deux 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 ») : deux 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 deux Red Roof Inn et cinq Motel 6 aux États-Unis, un Sofitel, huit Mercure, deux Novotel et un Etap Hotel. Par ailleurs, Accor a cédé ses six 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 sept d'entre eux, Etap Hotel pour trois d'entre eux, Ibis pour deux d'entre eux et Sofitel pour un dernier. Par ailleurs, Accor a cédé un hôtel exploité précédemment en location et en a conservé la franchise sous la marque Ibis.
- Aux États-Unis, Accor a cédé cinq Motel 6 jusqu'alors en propriété en conservant un contrat de franchise.
- En Allemagne, Accor a cédé huit hôtels en propriété et en a conservé la franchise sous les marques Formule 1 (un hôtel), Etap Hotel (un hôtel), Ibis (un hôtel), Mercure (un hôtel) et Novotel (quatre hôtels).

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

Au cours du second semestre 2006, Accor a cédé un 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 quatre Motel 6 aux États-Unis, six Sofitel (un aux États-Unis, un aux Pays-Bas, un en France, un au Portugal, un en Belgique et un en Allemagne), six Mercure, huit Novotel, trois Ibis, trois Etap et neuf 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 trois d'entre eux, Ibis pour cinq d'entre eux, Novotel pour deux d'entre eux, et Mercure pour deux derniers.
- Aux États-Unis, Accor a cédé sept Motel 6 jusqu'alors en propriété en conservant un contrat de franchise.
- En Allemagne, Accor a cédé deux hôtels en location et en a conservé la franchise sous les marques Mercure et Ibis.
- En Hongrie, Accor a cédé un hôtel en location et en a conservé la franchise sous la marque Etap.

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

En 2007, Accor a cédé quatre 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.

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 États-Unis.

À 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. À 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 disponibles à la vente » pour un montant de 498 millions d'euros et l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) avaient, quant à eux, été reclassés en « Passifs relatifs aux Actifs disponibles à la vente » pour un montant de 61 millions d'euros.

Cette cession a dégagé en 2007 une moins-value de (174) millions d'euros 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 d'euros dont (425) millions d'euros d'impact trésorerie.

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

D. Développement organique et par acquisition

D.1. Développement hôtelier

Dans le cadre de son plan stratégique, le Groupe a annoncé son intention d'ouvrir 200 000 chambres sur la période 2006-2010. Les axes privilégiés de développement du Groupe au cours des trois années à venir sont d'une part, l'hôtellerie milieu de gamme et économique en Europe et d'autre part, l'hôtellerie économique dans les pays émergents.

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 215 hôtels, pour un total de 28 409 chambres. Par ailleurs, 465 hôtels ont été fermés sur la période, soit 53 737 chambres.

Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2007

En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	21	17	13	106	15	**172**
Pullman	3	6	1	1	-	**11**
Novotel	55	74	100	101	57	**387**
Mercure	58	117	76	205	300	**756**
Suitehotel	6	10	-	1	4	**21**
Ibis	124	138	189	64	254	**769**
All Seasons	2	-	-	1	3	**6**
Etap Hotel	82	57	49	6	175	**369**
Formule 1	220	102	6	9	34	**371**
Motel 6 / Studio 6	279	434	1	1	241	**956**
Autres	2	5	-	40	6	**53**
TOTAL	**852**	**960**	**435**	**535**	**1 089**	**3 871**
TOTAL EN %	**22,0 %**	**24,8 %**	**11,2 %**	**13,8 %**	**28,1 %**	**100,0 %**

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	3 056	3 596	2 245	25 863	3 435	**38 195**
Pullman	653	1 815	100	386	-	**2 954**
Novotel	8 264	13 318	16 504	21 689	9 459	**69 234**
Mercure	6 217	17 399	11 549	30 211	28 451	**93 827**
Suitehotel	763	1 507	-	86	378	**2 734**
Ibis	15 128	17 597	24 096	10 559	19 106	**86 486**
All Seasons	191	-	-	73	181	**445**
Etap Hotel	6 744	5 573	4 312	715	13 375	**30 719**
Formule 1	16 404	8 014	1 775	905	2 188	**29 286**
Motel 6 / Studio 6	30 654	49 836	72	59	17 417	**98 038**
Autres	548	652	-	7 397	1 183	**9 780**
TOTAL	**88 622**	**119 307**	**60 653**	**97 943**	**95 173**	**461 698**
TOTAL EN %	**19,2 %**	**25,8 %**	**13,1 %**	**21,2 %**	**20,6 %**	**100,0 %**

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2007

En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	358	166	196	64	596	**1 380**
Europe hors France	143	307	193	63	174	**880**
Amérique du Nord	283	434	1	14	242	**974**
Amérique latine & Caraïbes	18	6	35	95	16	**170**
Autres pays	50	47	10	299	61	**467**
TOTAL	**852**	**960**	**435**	**535**	**1 089**	**3 871**
TOTAL EN %	**22,0 %**	**24,8 %**	**11,2 %**	**13,8 %**	**28,1 %**	**100,0 %**

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	31 309	17 750	24 912	7 826	44 290	**126 087**
Europe hors France	16 886	43 913	27 075	9 273	23 099	**120 246**
Amérique du Nord	31 839	49 836	72	4 023	17 537	**103 307**
Amérique latine & Caraïbes	2 351	1 006	6 820	13 816	1 826	**25 819**
Autres pays	6 237	6 802	1 774	63 005	8 421	**86 239**
TOTAL	**88 622**	**119 307**	**60 653**	**97 943**	**95 173**	**461 698**
TOTAL EN %	**19,2 %**	**25,8 %**	**13,1 %**	**21,2 %**	**20,6 %**	**100,0 %**

Parc hôtelier par zone géographique et marque au 31 décembre 2007

En nombre d'hôtels	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	24	34	10	16	88	**172**
Pullman	7	3	-	-	1	**11**
Novotel	123	138	8	17	101	**387**
Mercure	263	276	-	78	139	**756**
Suitehotel	15	6	-	-	-	**21**
Ibis	371	286	-	51	61	**769**
All Seasons	5	-	-	-	1	**6**
Etap Hotel	271	98	-	-	-	**369**
Formule 1	281	36	-	7	47	**371**
Motel 6 / Studio 6	-	-	956	-	-	**956**
Autres	20	3	-	1	29	**53**
TOTAL	**1 380**	**880**	**974**	**170**	**467**	**3 871**
TOTAL EN %	**35,6 %**	**22,7 %**	**25,2 %**	**4,4 %**	**12,1 %**	**100 %**

En nombre de chambres	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	3 430	7 279	3 193	2 480	21 813	**38 195**
Pullman	1 941	627	-	-	386	**2 954**
Novotel	16 230	25 761	2 076	2 777	22 390	**69 234**
Mercure	24 992	36 729	-	10 473	21 633	**93 827**
Suitehotel	1 803	931	-	-	-	**2 734**
Ibis	32 430	36 193	-	7 629	10 234	**86 486**
All Seasons	372	-	-	-	73	**445**
Etap Hotel	21 032	9 687	-	-	-	**30 719**
Formule 1	20 840	2 625	-	2 075	3 746	**29 286**
Motel 6 / Studio 6	-	-	98 038	-	-	**98 038**
Autres	3 017	414	-	385	5 964	**9 780**
TOTAL	**126 087**	**120 246**	**103 307**	**25 819**	**86 239**	**461 698**
TOTAL EN %	**27,3 %**	**26,0 %**	**22,4 %**	**5,6 %**	**18,7 %**	**100 %**

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2007

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
2008	5 227	2 749	3 952	18 128	9 198	**39 254**
2009	8 796	2 206	3 916	16 794	1 503	**33 215**
2010	3 764	1 019	1 673	13 952	-	**20 408**
TOTAL	**17 787**	**5 974**	**9 541**	**48 874**	**10 701**	**92 877**

D.1.2. Acquisition en 2007 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 détient 45,48 % après cette opération. La transaction porte sur 2 257 773 titres acquis au prix de PLN 72 par action, soit PLN 163 millions (environ 42 millions d'euros). Cette acquisition ne remet pas en cause la consolidation de la société selon la méthode de la mise en équivalence.

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

Début juillet 2007, Accor a racheté, pour 69 millions d'euros, 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 d'euros.

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 1er juillet 2007 par intégration globale, étant précisé qu'auparavant elle était consolidée en intégration proportionnelle.

La contribution de cette activité au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel consolidé de Accor du second semestre 2007 a été respectivement de 44 millions d'euros et de 6 millions d'euros.

L'écart d'acquisition d'un montant de 14 millions d'euros sera affecté sur l'exercice 2008.

D.2. Stratégie de développement dans les Services

D.2.1. Acquisitions 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 d'euros et dorénavant 200 collaborateurs en France. Le coût de cette acquisition, payée en numéraire, est de 7,3 millions d'euros. L'écart de première consolidation a été affecté à la liste client acquise pour une valeur de 1,6 million d'euros, le solde à l'écart d'acquisition pour 5,6 millions d'euros.

Puis en **mars 2006**, Accor Services a acquis la société **Commuter Check Services Corporation**, société émettrice de chèques transport aux États-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 États-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 dix 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 d'euros). L'écart de première consolidation de 27,6 millions d'euros a été affecté à la liste client acquise pour une valeur de 2,1 millions d'euros, le solde à l'écart d'acquisition pour 25,5 millions d'euros. La société a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 6 millions d'euros.

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 d'euros. Le coût de cette acquisition, payée en numéraire s'est élevé à 42,9 millions d'euros. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 42,2 millions d'euros a été affecté à la liste client pour 7,3 millions d'euros ; le solde à l'écart d'acquisition. La société a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 9 millions d'euros.

D.2.2. Acquisitions 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 d'euros en numéraire comprend également un complément de prix estimé à 1 million d'euros.

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 d'euros en numéraire comprend également un complément de prix estimé à 4 millions d'euros.

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 d'euros. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 218 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste client pour 19 millions d'euros, à la marque Kadéos pour 19 millions d'euros, à un droit d'exclusivité avec le

Groupe PPR pour 18 millions d'euros, le solde correspondant à l'écart d'acquisition (181 millions d'euros).

La société a réalisé un chiffre d'affaires de 29 millions d'euros sur l'exercice.

En juin 2007, Accor Services a acquis la société **Surfgold**, leader asiatique des services marketing pour un montant de 10 millions d'euros payés en numéraire et 4 millions d'euros 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 s'élève à 8 millions d'euros et fera l'objet d'une affectation au cours de l'exercice 2008.

En septembre 2007, Accor Services a acquis la société **PrePay Technologies Ltd**, leader au Royaume-Uni des cartes prépayées pour £ 42 millions (63 millions d'euros) payés en numéraire ainsi qu'un complément de prix estimé de £ 8 millions (12 millions d'euros). Cette acquisition permet à Accor Services de renforcer son leadership et de diversifier son portefeuille de produits et de services sur le marché britannique. L'écart de première consolidation s'élève à 66 millions d'euros et fera l'objet d'une affectation au cours de l'exercice 2008.

D.3. Acquisition de 50 % de Accor Brazil

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 Brésil, pour un montant de 197 millions d'euros.

La société Ticket Serviços Brésil, 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 d'euros. La société a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 365 millions d'euros et un résultat net de 24,4 millions d'euros.

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 d'euros 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 1er 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 d'euros. Enfin, dans le cadre de cette acquisition, Accor a été amené à consentir un prêt de 35 millions d'euros au Docteur Herbert Ebertz et une garantie de 25 millions d'euros 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.

À 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 d'euros, 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 d'euros ;
- une augmentation de capital complémentaire en 2005 de 8,4 millions d'euros ;
- 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.

À l'occasion de ces opérations en capital, le Fonds d'investissement américain Noonday a fait son entrée dans le capital de Dorint. À fin décembre 2004, Noonday détenait 21,7 % de Dorint. Par ailleurs, après contribution en capital en 2004 à hauteur de 2,6 millions d'euros, 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 de 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 d'euros 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 d'euros.

L'augmentation de capital de 27 millions d'euros a été souscrite par Accor à hauteur de 7 millions d'euros, 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 d'euros ;
- la constatation d'une provision pour risque de 30,5 millions d'euros 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 d'euros l'augmentation de capital de 23 millions d'euros 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 d'euros à l'augmentation de capital de Dorint de 22,7 millions d'euros 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'euros.

D.4.4. Restructuration 2007

Le groupe Dorint ayant continué à réaliser des pertes opérationnelles importantes en 2006 (cf. Note 22), le Conseil de Surveillance de Dorint a décidé au premier trimestre 2007 de scinder l'entreprise en deux entités distinctes :

- Accor prend le contrôle d'une entité assurant l'exploitation de 52 hôtels par le biais d'une augmentation de capital de 52 millions d'euros. Les hôtels jusqu'alors exploités sous les marques Dorint Sofitel (au nombre de neuf), Dorint Novotel (au nombre de 17) et Mercure (au nombre de 26) ont respectivement pour enseigne Sofitel, Novotel et Mercure depuis le premier semestre 2007. La société est renommée The NewGen Hotels AG ;
- Ebertz & Partner prend 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 d'euros et a fait l'acquisition de participations minoritaires pour un montant de 94,2 millions d'euros, ce qui a conduit le Groupe à détenir environ 97,64 % de The NewGen Hotels AG. Au 31 décembre 2007, cette nouvelle structure est intégrée globalement dans les comptes du Groupe.

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

Le coût associé à cette transaction avait été provisionné dans les comptes de Accor pour un montant de (31) millions d'euros en 2006 (cf. Note 13.D). Désormais, cette société est intégrée globalement dans les comptes du Groupe et un écart d'acquisition complémentaire de 143 millions d'euros a été dégagé.

E. Colony Capital

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 d'euros 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 euros 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 d'euros (cf. Note 26). Le solde de 67 millions d'euros 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 d'euros et convertibles en 100 actions nouvelles chacune. Dans les comptes consolidés, la totalité de la valeur faciale de l'obligation convertible (500 millions d'euros) a été comptabilisée en dette.

Le 10 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 d'euros (cf. Variations des capitaux propres). La dette initiale de 67 millions d'euros ramenée à 30 millions d'euros 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 d'euros. La dette initiale de 500 millions d'euros a été reclassée à cette date en capitaux propres. À la suite de ces conversions, Colony Capital détient 10,64 % du capital de Accor sur une base non diluée.

F. Retour aux actionnaires pour 2 milliards d'euros à fin décembre 2007

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** d'euros**.** 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 euros 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 d'euros soit au cours moyen de 46,56 euros par action. De plus, 332 581 titres supplémentaires ont été rachetés en 2006 et annulés en janvier 2007 pour une valeur de 19 millions d'euros.
- **14 mai 2007 : annonce d'un deuxième programme de rachat d'actions d'un montant de 700 millions** d'euros. 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 euros 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 d'euros soit au cours moyen de 65,89 euros par action.
- **28 août 2007 : annonce d'un troisième programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions** d'euros. 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 euros par titre. Ainsi, au cours du second semestre 2007, 8 507 150 actions ont été rachetées sur le marché pour un montant de 500 millions d'euros soit au cours moyen de 58,78 euros par action. Au 31 décembre 2007, seuls 1 300 000 titres ont été annulés juridiquement, l'annulation juridique des 7 207 150 titres restant sera réalisée au cours de l'exercice 2008.

Par ailleurs, au cours de la période 2007 le Groupe a procédé au versement d'un dividende exceptionnel de 1,50 euro par titre (224 058 558 titres) pour un montant de 336 millions d'euros.

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

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2007	2006 (2)	2005 (2)
HÔTELLERIE	**1 911**	**2 307**	**913**	**217**	**451**	**31**	**5 830**	**5 410**	**5 195**
Haut et Milieu de gamme	1 233	1 546	72	137	353	30	3 371	2 927	2 857
Économique	678	761	-	80	98	1	1 618	1 492	1 374
Économique États-Unis	-	-	841	-	-	-	841	991	964
SERVICES	**199**	**310**	**15**	**325**	**34**	**2**	**885**	**760**	**630**
AUTRES ACTIVITÉS	**645**	**396**	**-**	**248**	**110**	**7**	**1 406**	**1 437**	**1 311**
Casinos	331	-	-	-	15	-	346	336	326
Restauration	120	200	-	248	5	-	573	575	518
Services à bord des trains	128	145	-	-	-	-	273	265	264
Holdings et autres	66	51	-	-	90	7	214	261	203
TOTAL 2007	**2 755**	**3 013**	**928**	**790**	**595**	**40**	**8 121**		
TOTAL 2006 (2)	**2 591**	**2 604**	**1 162**	**718**	**486**	**46**		**7 607**	
TOTAL 2005 (2)	**2 462**	**2 400**	**1 177**	**604**	**450**	**43**			**7 136**

(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 ».

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

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2007 s'établit à 8 121 millions d'euros contre 7 607 millions d'euros au 31 décembre 2006, soit une augmentation de 514 millions d'euros (+ 6,8 %).

Cette augmentation se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)		
• activité (à périmètre et change constants)	+ 492	+ 6,5 %
• développement	+ 601	+ 7,9 %
• impact de change	(83)	- 1,1 %
• cession d'actifs	(496)	- 6,5 %
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2007	**+ 514**	**+ 6,8 %**

Évolution du chiffre d'affaires par métier

	2007 / 2006	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*(en pourcentage)*
HÔTELLERIE	**+ 420**	**+ 316**	**+ 5,8 %**
Haut et Milieu de gamme	+ 443	+ 210	+ 7,2 %
Économique	+ 126	+ 91	+ 6,1 %
Économique États-Unis	(149)	+ 15	+ 1,5 %
SERVICES	**126**	**+ 90**	**+ 11,9 %**
AUTRES ACTIVITÉS	**(32)**	**+ 86**	**+ 6,0 %**
Casinos	+ 10	+ 14	+ 4,3 %
Restauration	(2)	+ 60	+ 10,4 %
Services à bord des trains	+ 8	+ 2	+ 0,8 %
Holdings et Autres	(48)	+ 10	+ 3,6 %
TOTAL GROUPE	**+ 514**	**+ 492**	**+ 6,5 %**

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	2007 /2006	A périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*(en pourcentage)*
France	+ 163	+ 178	+ 6,9 %
Europe (hors France)	+ 409	+ 154	+ 5,9 %
Amérique du Nord	(234)	+ 30	+ 2,6 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 73	+ 78	+ 10,8 %
Autres pays	+ 110	+ 55	+ 11,3 %
Structures mondiales	(7)	(3)	- 7,1 %
TOTAL GROUPE	**+ 514**	**+ 492**	**+ 6,5 %**

Le chiffre d'affaires provenant des redevances de management et de franchise inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier 2007 de 5 830 millions d'euros s'élève au 31 décembre 2007 à 213 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Redevances de Management	Redevances de Franchise	2007	2006	2005
HÔTELLERIE					
Haut et Milieu de gamme	130	30	160	150	130
Économique	13	25	38	33	29
Économique États-Unis	-	15	15	17	15
TOTAL 2007	**143**	**70**	**213**		
TOTAL 2006	**136**	**64**		**200**	
TOTAL 2005	**116**	**58**			**174**

Note 4. Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
Coûts des marchandises vendues (1)	(747)	(799)	(795)
Coûts de personnel (2)	(2 630)	(2 729)	(2 896)
Energie, entretien et maintenance	(371)	(389)	(403)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(299)	(297)	(291)
Autres charges d'exploitation (3)	(1 183)	(1 310)	(1 415)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	**(5 230)**	**(5 523)**	**(5 800)**

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

(1) Le coût des marchandises vendues comprend principalement l'achat de nourriture et boisson, 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	2005 (*)	2006 (*)	2007
Effectifs temps plein (**)	92 801	92 250	91 483
Ratio Coûts de personnel / ETP *(en millliers d'euros)*	(28)	(30)	(32)

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

(**) 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 17 millions d'euros liés aux plans de stocks options, au Plan d'Épargne Entreprise 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 d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2007	2006 (2)	2005 (2)
HÔTELLERIE	**577**	**774**	**357**	**44**	**127**	**(16)**	**1 863**	**1 670**	**1 553**
Haut et Milieu de gamme	357	477	23	15	86	(17)	941	751	704
Économique	220	297	-	29	41	1	588	538	495
Économique États-Unis	-	-	334	-	-	-	334	381	354
SERVICES	**60**	**168**	**5**	**157**	**9**	**(22)**	**377**	**310**	**255**
AUTRES ACTIVITÉS	**66**	**43**	**-**	**9**	**14**	**(51)**	**81**	**104**	**98**
Casinos	47	-	-	-	5	-	52	50	50
Restauration	12	14	-	16	-	(1)	41	42	40
Services à bord des trains	2	15	-	-	-	1	18	20	20
Holdings et autres	5	14	-	(7)	9	(51)	(30)	(8)	(12)
TOTAL 2007	**703**	**985**	**362**	**210**	**150**	**(89)**	**2 321**		
TOTAL 2006 (2)	**624**	**775**	**430**	**180**	**119**	**(44)**		**2 084**	
TOTAL 2005 (2)	**603**	**680**	**405**	**144**	**115**	**(41)**			**1 906**

(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 ».

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

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2007 s'établit à 2 321 millions d'euros, contre 2 084 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		
• activité (à périmètre et change constants)	+ 191	+ 9,2 %
• développement	+ 172	+ 8,2 %
• impact de change	(37)	- 1,8 %
• cession d'actifs	(89)	- 4,3 %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2007	**+ 237**	**+ 11,4 %**

Évolution du résultat brut d'exploitation par métier

	2007 / 2006	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*(en pourcentage)*
HÔTELLERIE	**+ 193**	**+ 141**	**+ 8,5 %**
Haut et Milieu de gamme	+ 190	+ 77	+ 10,4 %
Économique	+ 50	+ 46	+ 8,5 %
Économique États-Unis	(47)	+ 18	+ 4,6 %
SERVICES	**+ 67**	**+ 55**	**+ 17,6 %**
AUTRES ACTIVITÉS	**(23)**	**(5)**	**- 4,7 %**
Casinos	+ 2	+ 4	+ 7,6 %
Restauration	(1)	+ 2	+ 5,0 %
Services à bord des trains	(2)	(2)	- 9,0 %
Holdings et Autres	(22)	(9)	-
TOTAL GROUPE	**+ 237**	**+ 191**	**+ 9,2 %**

Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique

	2007 / 2006	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*(en pourcentage)*
France	+ 79	+ 70	+ 11,2 %
Europe (hors France)	+ 210	+ 94	+ 12,1 %
Amérique du Nord	(68)	+ 24	+ 5,6 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 30	+ 33	+ 18,2 %
Autres pays	+ 31	+ 22	+ 18,6 %
Structures mondiales	(45)	(52)	-
TOTAL GROUPE	**+ 237**	**+ 191**	**+ 9,2 %**

Note 6. Loyers opérationnels

Les loyers sont respectivement de 931 millions d'euros au 31 décembre 2007, de 836 millions d'euros au 31 décembre 2006 et de 810 millions d'euros au 31 décembre 2005 (hors agences de voyages).

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 234 millions d'euros (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 931 millions d'euros correspond à 1 395 hôtels en location dont 39 % 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 d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
HÔTELLERIE	**(803)**	**(823)**	**(911)**
Haut et Milieu de gamme	(424)	(432)	(527)
Économique	(190)	(206)	(230)
Économique États-Unis	(189)	(185)	(154)
SERVICES	**(12)**	**(13)**	**(14)**
AUTRES ACTIVITÉS	**5**	**-**	**(6)**
Casinos	(5)	(5)	(6)
Restauration	(7)	(8)	(8)
Services à bord des trains	(2)	(3)	(3)
Holdings et autres (1)	19	16	11
TOTAL	**(810)**	**(836)**	**(931)**

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

(1) Comprend les commissions de caution sur les loyers perçues des filiales hôtelières pour 18 millions d'euros (cf. Note 6.B).

B. Charges de loyers par type de contrat

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

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels (1)	Loyers 2007	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	547	(224)	(224)	-
Loyer fixe sans option d'achat	343	(266)	(265)	(1)
Loyer fixe avec rémunération variable (2)	70	(66)	(62)	(4)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(14)	(10)	(4)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(43)	(34)	(9)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(18)	(15)	(3)
TOTAL LOYERS FIXES HÔTELIERS	**960**	**(631)**	**(610)**	**(21)**
Loyer variable avec minimum (3)	87	(70)	(59)	(11)
Loyer variable avec minimum plafonné (4)	5	(9)	(1)	(8)
Loyer variable sans minimum (5)	343	(201)	-	(201)
TOTAL LOYERS VARIABLES HÔTELIERS	**435**	**(280)**	**(60)**	**(220)**
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE	**1 395**	**(911)**	**(670)**	**(241)**
Loyers dans les autres métiers	-	(38)	(37)	(1)
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	18	15	3
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS	**1 395**	**(931)**	**(692)**	**(239)**

(1) Le détail par marque et par type de contrat se détaille de la manière suivante au 31 décembre 2007 :

Établissements en location en 2007	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	6	11	-	8	-	5	30
Pullman	2	2	2	-	-	1	7
Novotel	4	58	12	14	3	83	174
Mercure	12	77	28	12	1	63	193
Suitehotel	5	5	-	-	-	-	10
Ibis	17	107	14	51	-	138	327
All Seasons	-	-	-	-	-	-	-
Etap Hotel	2	54	1	1	1	47	106
Formule 1	87	3	12	-	-	6	108
Motel 6	411	22	1	1	-	-	435
Red Roof	-	-	-	-	-	-	-
Autres	1	4	-	-	-	-	5
TOTAL	**547**	**343**	**70**	**87**	**5**	**343**	**1 395**

(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 un 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 (320 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (23 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 minimums 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 trois 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 d'euros)*
2008	(595)
2009	(584)
2010	(574)
2011	(563)
2012	(548)
2013	(537)
2014	(522)
2015	(511)
2016	(493)
2017	(468)

Années	*(en millions d'euros)*
2018	(417)
2019	(382)
2020	(340)
2021	(280)
2022	(250)
2023	(226)
2024	(188)
2025	(163)
>2025	(581)
TOTAL	**(8 222)**

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 4 569 millions d'euros.

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

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

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2007	2006 (2)	2005 (2)
HÔTELLERIE	**367**	**325**	**201**	**17**	**62**	**(21)**	**951**	**847**	**751**
Haut et Milieu de gamme	210	161	21	6	38	(22)	414	319	278
Économique	157	164	-	11	24	1	357	332	309
Économique États-Unis	-	-	180	-	-	-	180	196	164
SERVICES	**57**	**163**	**5**	**154**	**8**	**(23)**	**364**	**297**	**243**
AUTRES ACTIVITÉS	**55**	**40**	**-**	**6**	**12**	**(38)**	**75**	**104**	**102**
Casinos	41	-	-	-	5	-	46	45	45
Restauration	9	12	-	13	(1)	-	33	34	33
Services à bord des trains	-	15	-	-	-	1	16	17	19
Holdings et autres	5	13	-	(7)	8	(39)	(20)	8	5
TOTAL 2007	**479**	**528**	**206**	**177**	**82**	**(82)**	**1 390**		
TOTAL 2006 (2)	**427**	**416**	**225**	**153**	**59**	**(32)**		**1 248**	
TOTAL 2005 (2)	**427**	**332**	**186**	**122**	**56**	**(27)**			**1 096**

(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 ».

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

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2007 s'établit à 1 390 millions d'euros, contre 1 248 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		
• activité (à périmètre et change constants)	+ 161	+ 12,9 %
• développement	+ 45	+ 3,6 %
• impact de change	(24)	- 1,9 %
• cession d'actifs	(40)	- 3,2 %
ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2007	**+ 142**	**+ 11,3 %**

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par métier

	2007 / 2006	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*(en pourcentage)*
HÔTELLERIE	**+ 104**	**+ 117**	**+ 13,8 %**
Haut et Milieu de gamme	+ 94	+ 63	+ 19,6 %
Économique	+ 25	+ 38	+ 11,4 %
Économique États-Unis	(15)	+ 16	+ 8,4 %
SERVICES	**+ 67**	**+ 55**	**+ 18,5 %**
AUTRES ACTIVITÉS	**(29)**	**(11)**	**- 10,0 %**
Casinos	+ 1	+ 4	+ 8,7 %
Restauration	(1)	+ 1	+ 4,1 %
Services à bord des trains	(2)	(2)	- 9,8 %
Holdings et Autres	(27)	(14)	-
TOTAL GROUPE	**+ 142**	**+ 161**	**+ 12,9 %**

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique

	2007 / 2006	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*(en pourcentage)*
France	+ 53	+ 57	+ 13,5 %
Europe (hors France)	+ 112	+ 88	+ 21,2 %
Amérique du Nord	(19)	+ 23	+ 10,0 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 24	+ 30	+ 19,4 %
Autres pays	+ 23	+ 22	+ 36,5 %
Structures mondiales	(51)	(59)	-
TOTAL GROUPE	**+ 142**	**+ 161**	**+ 12,9 %**

Note 8. Détail des amortissements et provisions

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
Amortissements	(417)	(426)	(407)
Provisions	1	(10)	(12)
TOTAL	**(416)**	**(436)**	**(419)**

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

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

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2007	2006 (2)	2005 (2)
HÔTELLERIE	**251**	**211**	**129**	**8**	**36**	**(28)**	**607**	**488**	**393**
Haut et Milieu de gamme	134	88	18	-	17	(30)	227	138	95
Économique	117	123	-	8	19	2	269	243	218
Économique États-Unis	-	-	111	-	-	-	111	107	80
SERVICES	**48**	**157**	**4**	**146**	**6**	**(23)**	**338**	**275**	**223**
AUTRES ACTIVITÉS	**28**	**29**	**-**	**4**	**9**	**(44)**	**26**	**49**	**65**
Casinos	23	-	-	-	4	-	27	28	28
Restauration	5	8	-	11	(1)	(1)	22	22	22
Services à bord des trains	(3)	12	-	-	-	-	9	12	15
Holdings et autres	3	9	-	(7)	6	(43)	(32)	(13)	-
TOTAL 2007	**327**	**397**	**133**	**158**	**51**	**(95)**	**971**		
TOTAL 2006 (2)	**286**	**284**	**125**	**135**	**34**	**(52)**		**812**	
TOTAL 2005 (2)	**290**	**217**	**82**	**105**	**33**	**(46)**			**681**

(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 ».

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

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2007 s'établit à 971 millions d'euros contre 812 millions d'euros au 31 décembre 2006. Cette évolution s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		
• activité (à périmètre et change constants)	+ 149	+ 18,4 %
• développement	+ 31	+ 3,8 %
• impact de change	(17)	- 2,1 %
• cession d'actifs	(4)	- 0,5 %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2007	**+ 159**	**+ 19,6 %**

Évolution du résultat d'exploitation par métier

	2007 / 2006	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*(en pourcentage)*
HÔTELLERIE	**+ 120**	**+ 98**	**+ 20,2 %**
Haut et Milieu de gamme	+ 89	+ 50	+ 36,6 %
Économique	+ 26	+ 36	+ 14,9 %
Économique États-Unis	+ 5	+ 12	+ 11,1 %
SERVICES	**+ 62**	**+ 58**	**+ 21,0 %**
AUTRES ACTIVITÉS	**(23)**	**(7)**	**- 14,6 %**
Casinos	(2)	+ 4	+ 13,0 %
Restauration	+ 1	+ 1	+ 5,5 %
Services à bord des trains	(3)	(2)	- 18,1 %
Holdings et Autres	(19)	(10)	- 77,2 %
TOTAL GROUPE	**+ 159**	**+ 149**	**+ 18,4 %**

Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique

	2007 / 2006	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*(en pourcentage)*
France	+ 41	+ 51	+ 17,9 %
Europe (hors France)	+ 112	+ 85	+ 29,9 %
Amérique du Nord	+ 8	+ 19	+ 14,9 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 23	+ 28	+ 20,9 %
Autres pays	+ 17	+ 19	+ 55,3 %
Structures mondiales	(42)	(53)	-
TOTAL GROUPE	**+ 159**	**+ 149**	**+ 18,4 %**

Note 10. Résultat financier

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
Intérêts financiers (1)	(133)	(98)	(86)
Autres revenus et charges financières (2)	13	2	(6)
RÉSULTAT FINANCIER	**(120)**	**(96)**	**(92)**

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le résultat financier de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été reclassé 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 d'euros)	2005	2006	2007
Intérêts financiers décaissés	(109)	(79)	(84)
Intérêts financiers non décaissés (*)	(24)	(19)	(2)
TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS	**(133)**	**(98)**	**(86)**

(*) Il s'agit de la charge d'intérêt « non décaissée » relative aux OCEANE émises par le Groupe comptabilisée dans le cadre des normes IFRS (cf. Note 1.N).

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

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
Dividendes perçus des sociétés non consolidées	6	3	2
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	6	(3)	(1)
Autres (dotations) / reprises de provisions financières	1	2	(7)
TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	**13**	**2**	**(6)**

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

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	22	18	38
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(14)	(7)	(10)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**8**	**11**	**28**

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été reclassée en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
Orbis (Hôtellerie Pologne) (Note 2.D.1.2)	6	6	18
Dorint (Hôtellerie Allemagne) (Note 2.D.4)	(7)	(7)	N/A
Hôtellerie Asie / Australie	3	4	4
Club Méditerranée (Note 2.A.3)	3	N/A	N/A
Fonds d'investissement Tunisie & Maroc (STI et RISMA)	2	-	1
Sofitel Londres Saint James (Hôtellerie UK)	-	1	1
Société Hôtelière Paris les Halles	-	2	3
Autres	1	4	1
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**8**	**11**	**28**

Note 12. Charges de restructuration

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
Provisions pour restructuration	(19)	(16)	(10)
Coûts de restructuration	(20)	(53)	(48)
CHARGES DE RESTRUCTURATION	**(39)**	**(69)**	**(58)**

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

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

Note 13. Dépréciation d'actifs

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
Écarts d'acquisition	(20)	(29)	(53)
Immobilisations incorporelles	(1)	(3)	(5)
Immobilisations corporelles	(86)	(3)	(36)
Immobilisations financières	-	(59)	(5)
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	**(107)**	**(94)**	**(99)**

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

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les années 2005, 2006 et 2007 sont les suivants :

A. Dépréciation sur écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
HÔTELLERIE	**(16)**	**(19)**	**(4)**
Haut et Milieu de gamme	(14)	(18)	(2)
Économique	(2)	(1)	(2)
Économique États-Unis	-	-	-
SERVICES	**(3)**	**(3)**	**(13)**
AUTRES ACTIVITÉS	**(1)**	**(7)**	**(36)**
Casinos	-	-	-
Restauration	(1)	(1)	-
Services à bord des trains	-	-	-
Holdings et autres	-	(6)	(36)
TOTAL	**(20)**	**(29)**	**(53)**

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

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

Dans le cadre de l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition importants, la direction du Groupe estime que seules des variations importantes et peu probables des hypothèses clés pourraient amener la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie à excéder leur valeur recouvrable.

B. Dépréciation sur actifs incorporels à durée de vie indéfinie

Dans le cadre de la revue régulière de la valorisation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie du Groupe, une dépréciation de 5,2 millions d'euros a été constatée sur 2007.

C. Dépréciation sur actifs corporels

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
HÔTELLERIE	**(84)**	**6**	**(36)**
Haut et Milieu de gamme	(50)	8	(31)
Économique	(30)	(1)	(5)
Économique États-Unis	(4)	(1)	-
SERVICES	**-**	**-**	**-**
AUTRES ACTIVITÉS	**(2)**	**(9)**	**-**
Casinos	(1)	-	-
Restauration	-	(1)	-
Services à bord des trains	-	-	-
Holdings et autres	(1)	(8)	-
TOTAL	**(86)**	**(3)**	**(36)**

Les 36 millions d'euros de dépréciation d'actifs corporels sont 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 concernent 64 hôtels pour un montant de 37,1 millions d'euros, les reprises 21 hôtels pour un montant global de 1,4 million d'euros.

D. Dépréciation sur actifs financiers

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

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

Note 14. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
Plus ou moins-values de cessions	90	140	238
Provisions sur actifs hôteliers	(17)	(31)	(30)
TOTAL	**73**	**109**	**208**

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

Au 31 décembre 2005, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- une plus-value de 107 millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession de contrats de 128 hôtels en France (cf. Note 2. B.2.1) ;
- le résultat sur la cession de 44 hôtels non prioritaires pour 5 millions d'euros ;
- diverses dotations et reprises dont celles liées à des risques en Allemagne (46 millions d'euros).

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

- une plus-value de 143 millions d'euros 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 d'euros liée à la cession de six Sofitel aux États-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 États-Unis pour 26 millions d'euros (cf. Note 2.B.3) ;
- une moins value de (14) millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession de six hôtels au Danemark ;
- une charge de (22) millions d'euros 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 comprend notamment :

- une plus-value de 319 millions d'euros 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 d'euros relative à la cession de Red Roof Inn (341 hôtels) (cf. Note 2.C),
- une plus-value de 26 millions d'euros sur la cession du Sofitel Le Parc ;
- une plus-value de 14 millions d'euros liée à la cession de deux Sofitel aux États-Unis avec maintien d'un contrat de gestion long terme (cf. Note 2.B.1.2).

Note 15. Résultat de la gestion des autres actifs

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
Plus ou moins-values de cessions	28	20	243
Provisions	(30)	26	(18)
Gains/ (pertes) non récurrents	(36)	(31)	(37)
TOTAL	**(38)**	**15**	**188**

(*) 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 reclassé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

Au 31 décembre 2005, le poste de plus ou moins-values de cessions intègre principalement la plus-value dégagée lors de la cession de Financière Courtepaille pour 25 millions d'euros.

Le poste « Provisions » comprend notamment une dotation pour provision de 36 millions d'euros sur les actifs jugés irrécouvrables et une reprise de provision de 12 millions d'euros.

Le poste « gains et pertes non récurrents » comprend notamment le paiement à Dorint de 13 millions d'euros dans le cadre des différents accords tels que décrits en Note 2.D.4.

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 d'euros, la plus value dégagée lors de la cession des titres Compagnie du Mont Blanc (5 millions d'euros) ainsi que la moins-value dégagée lors de la cession des titres Compass pour (4) millions d'euros.

Par ailleurs, suite à la cession des titres Club Méditerranée, une moins-value de (6) millions d'euros a été dégagée au cours de l'exercice 2006, et une provision sur titres de (5) millions d'euros 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 euros (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 comprend notamment :

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

Note 16. Impôts sur les bénéfices

Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
Charge d'impôt exigible	(193)	(266)	(252)
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	**(193)**	**(266)**	**(252)**
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	78	-	13
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	(2)	8	5
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	**76**	**8**	**18**
CHARGE D'IMPÔT HORS IMPÔT AFFÉRENT AUX SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET AUX ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	**(117)**	**(258)**	**(234)**
Impôts des sociétés mises en équivalence	(14)	(7)	(10)
Impôts afférents aux activités non conservées	(7)	(8)	-
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	**(138)**	**(273)**	**(244)**

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

Note 16.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)	**458**	**688**	**1 146**
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	22	18	53
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	(14)	2	417
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	14	7	10
Autres	9	21	25
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)	**31**	**48**	**505**
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (1) (C)	**(103)**	**(182)**	**(905)**
RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)	**386**	**554**	**746**
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE (E)	**34,93 %**	**34,43 %**	**34,43 %**
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) x (E)	**(135)**	**(191)**	**(257)**
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
au différentiel de taux courant des pays étrangers	20	17	40
à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(43)	(32)	(21)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	10	32	14
à des impacts de changement de taux d'impôts différés	(2)	9	5
aux quotes-parts de mises en équivalence	14	7	10
à l'impôt total sur le TSDI (2)	64	-	-
au net des dotations/ reprises des provisions pour risques fiscaux	-	(46)	15
à d'autres éléments	(16)	(24)	(31)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)	**47**	**(37)**	**32**
IMPÔT AU TAUX NORMAL (H) = (F)+ (G)	**(88)**	**(228)**	**(225)**
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (I)	**(29)**	**(30)**	**(9)**
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H)+ (I)	**(117)**	**(258)**	**(234)**
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	386	554	746
Charge d'impôt à taux courant	(115)	(174)	(217)
TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE	**29,7 %**	**31,4 %**	**29,1 %**

(*) 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).

(1) En 2005 et 2006, principalement relatif aux transactions immobilières réalisées en France avec Foncière des Murs (cf. Note 2.B.2).

Au 31 décembre 2005, figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value de 107 millions d'euros, qui dans le cadre du régime de faveur des Sociétés d'Investissements Immobilières Cotées (SIIC), a été taxée à taux réduit de 16,5 %.

Au 31 décembre 2006 : figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value de 143 millions d'euros 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 d'euros.

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 d'euros. 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 d'euros, 10,5 millions d'euros et (4,1) millions d'euros.

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 %).

(2) La loi de finance 2006 a modifié les conditions de déductibilité des intérêts sur le TSDI. Dans ce cadre, le TSDI émis par Accor en 1990 portant échéance le 27 décembre 2005 a donné lieu en 2005 à la comptabilisation suivante :

- charge d'impôt société de 63 millions d'euros ;

- reprise d'impôt différé passif de 127 millions d'euros. Il est précisé que cet impôt différé a été constaté par capitaux propres dans le cadre de la première application des normes IFRS.

Au 31 décembre 2005, la dette liée aux titres subordonnés à durée indéterminée reconditionnés a été totalement remboursée.

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

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	152	137	137
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social (1)	190	78	40
Pertes fiscales	45	82	22
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	**387**	**297**	**199**
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	84	66	25
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	230	179	145
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	**314**	**245**	**170**
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)	**73**	**52**	**29**

(1) La variation des différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social entre décembre 2005 et décembre 2006 s'explique principalement par la reprise d'impôt différé sur le TSDI pour 127 millions d'euros (cf. Note 16.2).

Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2007, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 190 millions d'euros. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 129 millions d'euros au 31 décembre 2006 et à 171 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Au 31 décembre 2007, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales activées (1)	Crédits d'impôt	Total
N+ 1	-	(5)	-	(5)
N+ 2	-	(1)	-	(1)
N+ 3	-	(1)	-	(1)
N+ 4	-	(3)	-	(3)
N+ 5 et au-delà	-	(37)	-	(37)
Sans limite	(4)	(139)	-	(143)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(4)**	**(186)**	**-**	**(190)**

(1) Au 31 décembre 2007, les impôts différés non comptabilisés comprennent 57 millions d'euros d'impôts différés non activés sur les déficits fiscaux des sociétés The NewGen Hotels AG en Allemagne, en Autriche, en France 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-values de cessions réalisées au cours de la période lors de la cession des activités abandonnées.

En 2006, seule la cession de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été qualifiée d'activité abandonnée (cf. Note 2.A.2). Au cours de l'exercice 2007, aucune cession n'a été qualifiée d'activité abandonnée.

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

(en millions d'euros)	2005	2006
Résultat opérationnel avant impôt des activités non conservées	30	22
Charge d'impôt sur le résultat associée	(7)	(8)
Profit ou perte résultant de la cession des actifs constituant l'activité non conservée	-	90
Charge d'impôt sur le résultat associée	-	-
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	**23**	**104**

Le détail du compte de résultat de CWT reclassé dans la ligne « résultat net des activités non conservées » en 2005 et 2006 incluant le résultat de cession est le suivant :

(en millions d'euros)	2005	2006
Chiffre d'affaires	486	244
Autres produits opérationnels	-	-
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	**486**	**244**
Charges d'exploitation	(406)	(200)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	**80**	**44**
Loyers	(27)	(15)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**53**	**29**
Amortissements et provisions	(16)	(6)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**36**	**23**
Résultat financier	(2)	(1)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**34**	**22**
Charges de restructuration	(4)	-
Dépréciation d'actifs	-	-
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(1)	-
Résultat de la gestion des autres actifs	1	90
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	**30**	**112**
Impôts	(7)	(8)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	**23**	**104**

Note 18. Écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Valeurs brutes	2 484	2 187	2 417
Amortissements cumulés et dépréciations	(587)	(452)	(450)
TOTAL EN VALEUR NETTE	**1 897**	**1 735**	**1 967**

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme France		266	244	184
Motel 6		256	229	205
Hôtellerie Allemagne	2.D.4	-	-	190
Hôtellerie Australie		190	192	174
Hôtellerie Économique (hors Motel 6 et Red Roof Inn)		87	87	93
Hôtellerie Asie		50	44	39
Hôtellerie Italie		33	33	33
Hôtellerie Hongrie		26	25	25
Hôtellerie Egypte		24	24	24
Hôtellerie Pays-Bas		21	21	21
Hôtellerie Portugal		4	4	19
Hôtellerie Suisse		9	9	17
Red Roof Inn	2.C	168	150	-
Autres Hôtellerie (inférieurs à 6 millions d'euros)		24	22	8
SOUS-TOTAL HÔTELLERIE		**1 158**	**1 084**	**1 032**
Services France (Kadéos)	2.D.2.2	-	-	181
Services Brésil	2.D.3	-	122	139
Services Royaume Uni	2.D.2.2	35	34	100
Services Roumanie		31	34	37
Services Italie	2.D.2.1	-	35	36
Services Mexique		35	31	35
Services USA	2.D.2.1	8	35	33
Services Suède		20	22	19
Services Australie		10	10	11
Services Asie		-	-	8
Services Venezuela		8	7	7
Services Argentine		11	10	-
Autres Services (inférieurs à 6 millions d'euros)		56	72	74
SOUS-TOTAL SERVICES		**214**	**412**	**680**
Casinos (Accor Casinos, SHCD et Groupe Lucien Barrière S.A.S.)		161	156	162
Restauration Brésil		-	29	37
Lenôtre		23	24	24
GO Voyages	2.A.4	57	-	-
Agences de voyages	2.A.2	251	-	-
Autres (inférieurs à 6 millions d'euros)		33	30	32
SOUS-TOTAL AUTRES MÉTIERS		**525**	**239**	**255**
TOTAL EN VALEUR NETTE		**1 897**	**1 735**	**1 967**

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

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
VALEUR NETTE AU 1er JANVIER		**1 667**	**1 897**	**1 735**
AUGMENTATION DE LA VALEUR BRUTE ET IMPACT DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE		**137**	**277**	**492**
Hôtellerie Allemagne (rachat minoritaire Dorint)	2.D.4	-	-	189
Hôtellerie Portugal	2.D.1.3	-	-	15
Hôtellerie Économique (hors Motel 6 et Red Roof Inn)		-	6	11
Hôtellerie Suisse		7	-	8
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme France		48	-	1
Hôtellerie Brésil - acquisition des minoritaires		-	9	-
Services France (Acquisition Kadéos)	2.D.2.2	-	-	181
Services Royaume Uni (Acquisition de Prepay Technologies)	2.D.2.2	-	1	53
Services Roumanie (Acquisition de 30% de Hungastro)		18	3	8
Services autres aquisitions		14	12	8
Services Asie (Surf Gold)	2.D.2.2	-	-	4
Services Italie (Serial)	2.D.2.1	-	35	1
Services USA (Acquisition Commuter Check Services - Ticket Transport)	2.D.2.1	-	27	1
Services Brésil - acquisition des minoritaires	2.D.3	-	124	-
Restauration Brésil - acquisition des minoritaires	2.D.3	-	27	5
Groupe Lucien Barrière S.A.S.		20	1	5
Lenôtre (Acquisition de neuf boutiques)		12	-	1
GO Voyages	2.A.4	11	7	-
Carlson Wagonlit Travel (Maritz et Protravel)	2.A.2	1	-	-
Activité de *time share* en Australie		-	19	-
Autres		6	6	1
CESSIONS DE L'EXERCICE		**(4)**	**(8)**	**(167)**
DÉPRÉCIATIONS		**(12)**	**(28)**	**(53)**
DIFFÉRENCE DE CONVERSION		**97**	**(63)**	**(38)**
RECLASSEMENTS EN IMMOBILISATIONS		**-**	**(25)**	**(18)**
RECLASSEMENTS EN ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE		**-**	**(318)**	**-**
RECLASSEMENTS ET AUTRES VARIATIONS		**12**	**3**	**16**
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE		**1 897**	**1 735**	**1 967**

Note 19. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
VALEURS BRUTES			
Marque Motel 6 (1)	170	153	137
Marque Red Roof Inn (2)	102	91	-
Marque Kadéos (3)	-	-	19
Autres marques et réseaux (4)	23	30	57
Licences, logiciels	212	162	168
Autres immobilisations incorporelles	174	167	222
TOTAL VALEURS BRUTES	**681**	**603**	**603**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR			
Licences, logiciels	(139)	(116)	(126)
Autres immobilisations incorporelles	(105)	(97)	(108)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	**(244)**	**(213)**	**(234)**
VALEURS NETTES	**437**	**390**	**369**

(1) En 2007, la variation de la marque Motel 6 s'explique par l'évolution des taux de clôture USD contre EURO (31 décembre 2006 : 1,317 – 31 décembre 2007 : 1,472).
(2) Cession de la marque Red Roof Inn au cours du second semestre 2007 pour 91 millions d'euros (cf. Note 2.C).
(3) Valorisation de la marque Kadéos suite à l'acquisition de la société en mars 2007 (cf. Note 2.D.2.2).
(4) Dont 18 millions d'euros de droits d'utilisation de terrain sur les hôtels Ibis et Novotel en Chine.

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
VALEURS NETTES AU 1er JANVIER	**400**	**437**	**390**
Acquisitions de la période	2	8	30
Immobilisations générées en interne	21	23	26
Entrées de périmètre	5	13	68
Dotations aux amortissements	(41)	(35)	(37)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	(3)	(5)
Cessions de la période	(2)	(4)	(94)
Différence de conversion	50	(33)	(30)
Reclassements	2	(16)	21
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	**437**	**390**	**369**

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

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Marque Motel 6	170	153	137
Marque Kadéos	-	-	19
Marque Red Roof Inn	102	91	-
Autres marques	23	30	57
VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE	**295**	**274**	**213**

Le Groupe ayant jugé qu'il n'existait pas de limites prévisibles 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 2007 le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations incorporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 5 millions d'euros.

Note 20. Immobilisations corporelles

Note 20.1. Détail des immobilisations corporelles par nature

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Terrains	527	471	409
Constructions	2 544	2 268	2 074
Agencements	1 955	1 949	1 739
Matériels et mobiliers	1 666	1 471	1 466
Immobilisations en cours	268	204	260
VALEUR BRUTE	**6 960**	**6 363**	**5 948**

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Constructions	(817)	(774)	(691)
Agencements	(1 021)	(999)	(876)
Matériels et mobiliers	(1 096)	(938)	(931)
Immobilisations en cours	(5)	(5)	(6)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	**(2 939)**	**(2 716)**	**(2 504)**
Terrains	(7)	(8)	(5)
Constructions	(118)	(97)	(75)
Agencements	-	(25)	(29)
Matériels et mobiliers	-	(8)	(11)
Immobilisations en cours	(5)	(3)	(3)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS (VOIR NOTE 13)	**(130)**	**(141)**	**(123)**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	**(3 069)**	**(2 857)**	**(2 627)**

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Terrains	520	463	404
Constructions	1 609	1 397	1 308
Agencements	934	925	834
Matériels et mobiliers	570	525	524
Immobilisations en cours	258	196	251
VALEUR NETTE	**3 891**	**3 506**	**3 321**

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

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
VALEURS NETTES AU 1er JANVIER	**3 717**	**3 891**	**3 506**
Entrées de périmètre	159	15	169
Investissements de la période	601	660	875
Cessions	(129)	(391)	(478)
Dotations aux amortissements	(392)	(386)	(360)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(86)	(3)	(29)
Différence de conversion	198	(132)	(120)
Reclassements en actifs disponibles à la vente (voir Note 32)	(260)	(188)	(232)
Autres reclassements	83	40	(10)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	**3 891**	**3 506**	**3 321**

Au 31 décembre 2007, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 252 millions d'euros. Il s'élevait à 176 millions d'euros au 31 décembre 2006.

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 94 millions d'euros sur la période 2005-2009 et Foncière des Murs s'est engagée à financer 141 millions d'euros.

Au 31 décembre 2007, 70 millions d'euros 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, 3,5 % Novotel et Sofitel, et 3 % ou 3,5 % Mercure) à partir du 1er janvier 2009 et jusqu'à la première rupture possible du bail (1er juillet 2017).

Au cours de l'exercice 2007, le montant des frais financiers incorporés dans le coût des immobilisations corporelles s'est élevé à 8 millions d'euros (6 millions d'euros pour l'exercice 2006). Le taux de capitalisation utilisé pour déterminer le montant des coûts d'emprunts pouvant être incorporés dans le coût des actifs s'élève à 4,85 % (taux moyen de la dette Groupe au 31 décembre 2006).

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

Au 31 décembre 2007, les immobilisations en location-financement retraitées dans le bilan s'élèvent à 107 millions d'euros en valeurs nettes, contre 130 millions d'euros au 31 décembre 2006, et se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Terrains	43	27	20
Constructions	234	168	161
Agencements	108	66	59
Matériels et mobiliers	58	29	11
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)	**443**	**290**	**251**
Terrains	-	-	-
Constructions	(80)	(88)	(97)
Agencements	(54)	(48)	(38)
Matériels et mobiliers	(47)	(24)	(9)
Immobilisations corporelles (amortissements et dépréciations)	(181)	(160)	(144)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	**262**	**130**	**107**

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

(en millions d'euros)	**Dette non actualisée**
2007	234
2008	216
2009	206
2010	196
2011	183
2012	163
2013	141
2014	125
2015	112
2016	103
2017	93
2018	66
2019	56
2020	51
2021	47
> 2022	43

Note 21. Prêts long terme

(en millions d'euros)	**Déc. 2005**	**Déc. 2006**	**Déc. 2007**
Valeurs brutes	306	305	125
Provisions	(18)	(36)	(18)
TOTAL EN VALEUR NETTE	**288**	**269**	**107**

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Hôtellerie Asie Pacifique (1)	75	126	80
Hôtellerie Allemagne (2)	35	13	-
Colony Capital	33	-	-
Hôtellerie Pays-Bas (3)	28	28	-
Hôtellerie États-Unis / Canada (4)	27	23	-
Hôtellerie Royaume-Uni (5)	27	28	-
Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel) (6)	25	26	-
Autres	38	25	27
TOTAL	**288**	**269**	**107**

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

- des prêts accordés à Tahl (Foncière Australienne) pour un montant de 65 millions d'euros au 31 décembre 2007,

- un prêt accordé à Accor Première Vacation Club, société australienne de time share accordant des prêts à des particuliers souhaitant en devenir membre. Le prêt d'un montant de 54 millions d'euros au 31 décembre 2006 s'élève à 3 millions d'euros au 31 décembre 2007 suite à la cession de 50 % de la société.

(2) Dans le cadre de la prise de participation dans Dorint AG en 2002, le Groupe a été amené à prêter au Docteur Ebertz 35 millions d'euros remboursables au plus tard au 31 décembre 2010 (cf. note 2.D.4.). Au 31 décembre 2006, ce prêt s'élevait à 41 millions d'euros en valeur brute et 13 millions d'euros en valeur nette. Au 31 décembre 2007, suite à la scission de Dorint en deux sociétés distinctes et à la prise de participation du Groupe dans The NewGen Hotels AG, le prêt a été soldé.

(3) Dans le cadre de l'opération de cession des murs avec maintien d'un contrat de location variable avec Moorpark aux Pays-Bas en 2007, les prêts consentis historiquement ont été intégralement remboursés.

(4) Dans le cadre de l'opération de cession des Sofitel New York et Philadelphie avec maintien d'un contrat de gestion en janvier 2007, le prêt subordonné de 23 millions d'euros a été intégralement remboursé.

(5) Dans le cadre de l'opération de cession des murs avec maintien d'un contrat de location variable avec Land Securities au Royaume-Uni en 2007, le prêt consenti historiquement a été intégralement remboursé.

(6) Suite à la cession par le Groupe de sa participation dans la société Front de Seine Participations et de la reprise de l'exploitation de l'hôtel en contrat de location-gérance, le prêt consenti a été remboursé en 2007.

Note 22. Titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Club Méditerranée (Note 2.A.3)	317	-	-
Orbis (Hôtellerie Pologne) (Note 2.D.1.2) (1)	164	178	250
Asie / Pacifique (*)	46	55	96
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) (2)	28	32	33
Hôtellerie Sofitel US (25 %) (Note 2.B.1) (3)	-	14	(8)
Dorint (Hôtellerie Allemagne) (Note 2.D.4) (4)	24	(2)	-
Fonds d'investissement Egypte	13	11	10
Société Hôtelière Paris Les Halles (5)	9	9	11
Fonds d'investissement Tunisie (STI) (6)	8	6	4
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	3	4	5
Front de Seine Participations (7)	-	1	-
Autres	28	18	20
TOTAL	**640**	**326**	**421**

(*) Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Entreprises Limited pour 21 millions d'euros, Sofitel Mumbai pour 17 millions d'euros, Ambassador Inc et Ambatel Inc (Corée du Sud) pour 16 millions d'euros.

(1) Les comptes de Orbis sont les suivants :

Orbis (Hôtellerie Pologne)

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Chiffre d'affaires	248	275	307
Résultat net	29	35	40
Trésorerie / (Dette) nette	(51)	(54)	(45)
Montant des capitaux propres	352	379	443
Capitalisation boursière	394	759	891
Total de bilan	560	593	658
Fraction de capital détenu	40,58 %	40,58 %	45,48 %

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

Risma (Fonds d'investissement Maroc)

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Chiffre d'affaires	57	68	83
Résultat net	4	3	3
Trésorerie / (Dette) nette	(50)	(34)	(119)
Montant des capitaux propres	56	89	91
Capitalisation boursière	N/A	240	238
Total de bilan	137	166	272
Fraction de capital détenu	48,25 %	34,92 %	34,92 %

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

Hôtellerie Sofitel US

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006 (6 mois)	Déc. 2007
Chiffre d'affaires	N/A	75	178
Résultat net	N/A	3	(4)
Trésorerie / (Dette) nette	N/A	(223)	(455)
Montant des capitaux propres	N/A	57	(33)
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	N/A	309	464
Fraction de capital détenu	N/A	25,00 %	25,00 %

(4) Les principaux indicateurs financiers de Dorint AG sont les suivants :

Dorint

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Chiffre d'affaires	566	586	N/A
Résultat net (*)	(26)	(23)	N/A
Trésorerie / (Dette) nette	(54)	(32)	N/A
Montant des capitaux propres (*)	(26)	(96)	N/A
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	189	163	N/A
Fraction de capital détenu	29,08 %	34,35 %	N/A

(*) Montants après retraitements liés à la première intégration de Dorint dans les comptes du Groupe Accor aux standards IFRS (cf. Note 2.D.4).

Suite à la restructuration de Dorint/The NewGen Hotels AG (cf. Note 2.D.4), le groupe allemand est désormais consolidé en intégration globale.

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

Société Hôtelière Paris Les Halles

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Chiffre d'affaires	58	64	69
Résultat net	6	6	8
Trésorerie / (Dette) nette	(93)	(88)	(91)
Montant des capitaux propres	13	15	24
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	132	131	141
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %	31,19 %

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

Société Tanit International

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Chiffre d'affaires	19	21	21
Résultat net	(1)	(4)	(6)
Trésorerie / (Dette) nette	5	(5)	(5)
Montant des capitaux propres	23	18	12
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	29	30	23
Fraction de capital détenu	37,50 %	37,50 %	37,50 %

(7) 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 d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Chiffre d'affaires	38	44	18
Résultat net	0	2	0
Trésorerie / (Dette) nette	(106)	(99)	(96)
Montant des capitaux propres	(2)	-	-
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	120	119	117
Fraction de capital détenu	40,00 %	40,00 %	Sortante

Au cours de l'année 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 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.

Note 23. Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Titres de participation (Actifs disponibles à la vente)	307	192	171
Dépôts et cautionnements (Prêts et Créances)	124	98	66
TOTAL VALEURS BRUTES	**431**	**290**	**237**
Provisions pour dépréciation	(147)	(46)	(55)
VALEURS NETTES	**284**	**244**	**182**

Les principaux titres et dépôts non consolidés sont les suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Compass Group	99	-	-
Club Méditerranée (1)	-	90	37
Autres participations et dépôts	185	154	145
VALEURS NETTES	**284**	**244**	**182**

(1) Après cession sur la période de 5,43 % des titres Club Méditerranée, Accor conserve 1 162 630 titres représentant 6 % du capital de Club Méditerranée (cf. Note 2.A.3).

Note 24. Comptes de tiers actifs et passifs

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

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Valeurs brutes	1 575	1 356	1 655
Provisions	(67)	(48)	(57)
VALEURS NETTES	**1 508**	**1 308**	**1 598**

Les provisions pour dépréciation 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 d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
TVA à récupérer	207	207	218
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	9	10	9
Créances d'impôts et taxes	97	57	40
Autres débiteurs	287	257	342
Charges constatées d'avance	194	216	125
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	**794**	**747**	**734**
PROVISIONS	**(24)**	**(20)**	**(19)**
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	**770**	**727**	**715**

Note 24.3. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
TVA à payer	102	104	117
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	497	479	522
Dettes d'impôts et taxes (*)	157	171	313
Autres créanciers (*)	289	328	426
Produits constatés d'avance	415	340	179
VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS	**1 460**	**1 422**	**1 557**

(*) Ces postes comprennent 192 millions d'euros liés au précompte (cf. Note 41).

Note 24.4. Échéancier des comptes de tiers

(en millions d'euros) au 31 décembre 2007	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2007	Déc. 2006	Déc. 2005
Stocks	74	-	-	74	64	64
Clients	1 581	17	-	1 598	1 308	1 508
TVA à récupérer	192	26	-	218	207	207
Créances de personnel et organismes sociaux	9	-	-	9	10	9
Créances impôts et taxes	40	-	-	40	57	97
Autres débiteurs	313	10	-	323	237	263
ACTIF COURT TERME	**2 209**	**53**	**-**	**2 262**	**1 883**	**2 148**
Fournisseurs et comptes rattachés	675	3	1	679	599	849
TVA à payer	117	-	-	117	104	102
Personnel et organismes sociaux	503	17	2	522	479	497
Dettes autres impôts et taxes	313	1	-	314	171	157
Autres créanciers	417	4	4	425	328	289
PASSIF COURT TERME	**2 025**	**25**	**7**	**2 057**	**1 681**	**1 894**

Note 25. Capital potentiel

Note 25.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2007, le capital social est composé de 229 917 794 actions. Le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice 2007 s'établit à 225 012 870. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2007 est de 221 527 644.**

Par ailleurs, 8 472 298 options de souscription, soit 3,68 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2007 :

- 249 692 options de souscription au prix de 37,00 € (Plan 3)
- 634 550 options de souscription au prix de 40,58 € (Plan 5)
- 1 426 343 pptions de souscription au prix de 37,77 € (Plan 6)
- 75 197 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 39,10 € (Plan 7)
- 56 990 options de souscription au prix de 31,83 € (Plan 8)
- 1 189 492 options de souscription au prix de 35,68 € (Plan 9)
- 85 039 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 33,94 € (Plan 10)
- 1 279 800 options de souscription au prix de 32,42 € (Plan 11)
- 1 227 700 options de souscription au prix de 46,15 € (Plan 12)
- 659 650 options de souscription au prix de 49,10 € (Plan 13)
- 1 492 845 options de souscription au prix de 68,65 € (Plan 14)
- 95 000 options de souscription au prix de 71,72 € (Plan 15)

Accor a par ailleurs attribué à ses dirigeants, 56 171 actions sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2007 et 2008 (cf. Note 25.3).

De plus, au 31 décembre 2007, 11 566 obligations convertibles en actions émises en 2003 n'ont pas été converties en actions. Ces obligations ont été remboursées dans leur totalité le 1er janvier 2008.

Enfin, au cours du deuxième semestre 2007, Accor a lancé un troisième programme de rachat d'actions propres ainsi qu'un programme de rachat complémentaire (cf. Note 2.F). Dans ce cadre, au 31 décembre 2007, 7 970 150 actions avaient été rachetées mais non encore annulées. Ces actions s'ajoutent aux 420 000 actions auto-détenues au 31 décembre 2007.

Sur la base d'une conversion totale des actions potentielles présentées ci-dessus, le nombre d'actions en circulation serait de 230 067 679 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 (64,88 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2007 est de 235 943 962. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
Résultat net part du Groupe	333	501	883
Retraitement OCEANE (1)	44	28	8
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE RETRAITÉ	**377**	**529**	**891**
Nombre moyen pondéré d'actions *(en milliers)*	214 783	224 738	225 013
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription	1 051	2 367	2 869
Nombre d'actions résultant de la conversion des obligations convertibles	33 020	16 894	8 062
Nombre moyen pondéré d'actions dilué *(en milliers)*	248 853	243 998	235 944
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**1,51**	**2,17**	**3,78**

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

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
Annulation des frais financiers relatifs aux OCEANE nets d'impôt	38	25	8
Annulation de la prime de remboursement relatives aux OCEANE nette d'impôt	6	3	-
TOTAL	**44**	**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 2007 sont :

- les 1 492 845 stocks options au prix de 68,65 euros, échéance du 23 mars 2010 au 22 mars 2014 (plan 14) ;
- les 95 000 stocks options au prix de 71,72 euros, échéance du 15 mai 2010 au 14 mai 2014 (plan 15).

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 2007 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 2	6 janv. 1999	8 ans	581 525	du 6/01/04 au 6/01/07	639	33,95 €	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 4	22 déc. 2000	7 ans	757 322	du 22/12/03 au 22/12/07	15 725	43,40 €	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

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

Les critères de performance pour chacun des exercices sont le retour sur capitaux employés (ROCE) et le résultat courant après impôt. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les bénéficiaires se verront remettre un quart des options de souscription d'actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre un huitième des options de souscription d'actions.

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

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.

Les mouvements intervenus en 2005, 2006 et 2007 sur les plans d'options sur actions sont les suivants :

	31 décembre 2005		31 décembre 2006		31 décembre 2007	
	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	**10 591 554**	**37,36 €**	**10 174 625**	**37,36 €**	**9 049 919**	**39,15 €**
Options attribuées	1 298 950	32,42 €	1 898 150	47,19 €	1 587 845	68,83 €
Options annulées / échues	(81 600)	39,77 €	(203 275)	35,81 €	(249 032)	41,72 €
Options exercées	(1 634 279)	33,34 €	(2 819 581)	38,35 €	(1 916 434)	38,84 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	**10 174 625**	**37,36 €**	**9 049 919**	**39,15 €**	**8 472 298**	**44,71 €**
OPTIONS EXERÇABLES À FIN DE PÉRIODE	**7 156 144**	**38,76 €**	**4 323 588**	**38,91 €**	**3 717 303**	**37,38 €**

Au 31 décembre 2007, 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 3	37,00 €	249 692	3 mois
Plan 5	40,58 €	634 550	1 an
Plan 6	37,77 €	1 426 343	2 ans
Plan 7	39,10 €	75 197	1,5 an
Plan 8	31,83 €	56 990	3 ans
Plan 9	35,68 €	1 189 492	4 ans
Plan 10	33,94 €	85 039	4,5 ans
Plan 11	32,42 €	1 279 800	4 ans
Plan 12	46,15 €	1 227 700	5 ans
Plan 13	49,10 €	659 650	5,3 ans
Plan 14	68,65 €	1 492 845	6,3 ans
Plan 15	71,72 €	95 000	6,5 ans

Informations sur la juste valeur des options attribuées

La norme IFRS 1 impose de comptabiliser les plans de stock-options dénoués en actions et octroyés après le 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits ne sont pas encore acquis au 1er janvier 2005.

Huit plans ont été octroyés entre 2003 et 2007 et entrent dans le cadre 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
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 €
Prix d'exercice	31,83 €	35,68 €	33,94 €	32,42 €	46,15 €	49,10 €	68,65 €	71,72 €
Volatilité attendue (*)	39,58 %	39,68 %	39,18 %	37,64 %	35,36 %	34,60 %	31,73 %	31,60 %
Durée de vie de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	7 ans	7 ans	7 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 %
Juste Valeur des Options (***)	8,91 €	10,52 €	10,07 €	8,48 €	14,11 €	12,57 €	20,38 €	19,36 €

(*) 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 et 2,29 % pour les plans 14 et 15. Ce taux correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux 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 quatre ans ;
- 20 % des options sont exercées après cinq ans ;
- 35 % des options sont exercées après six ans ;
- 5 % des options sont exercées après sept ans – 10 % pour les plans 11, 12, 13, 14 et 15 ;
- 5 % des options sont exercées après huit 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 huit 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 17 millions d'euros au 31 décembre 2007, 14 millions d'euros au 31 décembre 2006 et 9 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Plan d'Épargne Entreprise

En 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 finance 9 pour le compte du salarié. Les salariés reçoivent à la fin d'une période de blocage de cinq 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 euros ;
- pourcentage de décote accordé aux salariés : 18,9 % ;
- prix de souscription décoté pour les salariés : 55,64 euros (NB : hors Allemagne, puisque les salariés allemands ont souscrit des actions sans décote mais se sont vus attribuer des Bons de Souscription en Actions).

À 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'élève à 9,7 millions d'euros et a été intégralement constatée dans les charges de personnels au titre du premier 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 cinq ans au taux de 5,5 %, s'est élevé à 0,2 million d'euros. Ce coût d'incessibilité représente 5,5 % du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

Plan d'actions sous conditions de performance

Le 14 mai 2007, Accor a décidé d'octroyer à ses dirigeants et à certains salariés un plan d'actions sous conditions de performance pour les exercices 2007 et 2008. Les dirigeants et les salariés se sont vus attribuer 56 171 actions.

Les critères de performance pour chacun des deux 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 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.

Le plan prévoit 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 cette rémunération de 4 millions d'euros est 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.

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

Note 26. Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Obligations convertibles (1)	104	94	66
Obligations Remboursables en Actions (2)	441	433	-
Fonds commun de placement et SICAV	3	2	-
Swap de taux et de change	(1)	1	-
Revalorisation des titres non consolidés (3)	-	(6)	-
IMPACT CAPITAUX PROPRES	**547**	**524**	**66**

(1) Les réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers correspondent à la prise en compte de la valeur composante optionnelle « action » incluse dans les OCEANE (cf. Note 28).

Initialement, cette composante action représentait 50 millions d'euros pour l'OCEANE émise en 2002 pour une valeur faciale de 570 millions d'euros et 75 millions d'euros pour l'OCEANE émise en 2003 pour une valeur faciale de 616 millions d'euros.

En 2005, 8 920 986 obligations de l'OCEANE 2003 ont été converties. Au cours de l'exercice 2006, 3 627 691 obligations de l'OCEANE 2003 et 33 obligations de l'OCEANE 2002 (cf. Note 28) ont été converties. La variation à fin décembre 2007 s'explique par la conversion d'obligations de l'OCEANE 2003.

(2) ORA émises en faveur de Colony Capital en mars 2005. 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 en 2005 à 433 millions. Au cours du premier semestre 2007, les 128 205 obligations remboursables en actions nouvelles ont été intégralement converties. Par conséquent la part « action » de 433 millions d'euros a été reprise.

(3) Selon le pacte d'actionnaire signé entre Accor et le Club Méditerranée, le Groupe s'est engagé à conserver 6 % du capital du Club Méditerranée durant deux années. La dépréciation de ces titres étant considérée comme durable, la provision comptabilisée par capitaux propres en 2006 a été dotée par résultat en 2007.

Variation des réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	**3**	**(9)**	**5**
Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres	3	(9)	(1)
Transféré(e) en résultat	-	-	6
COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**1**	**2**	**(1)**
Profit (perte) porté(e) en capitaux propres	1	2	(1)
Transféré(e) en résultat	-	-	-
VARIATION DE LA RÉSERVE	**4**	**(7)**	**4**

Note 27. Minoritaires

(en millions d'euros)	
31 DÉCEMBRE 2004	**70**
Résultat minoritaire de la période	31
Dividendes versés aux minoritaires	(21)
Différence de conversion	8
Variations de périmètre	7
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**

(1) La variation de périmètre des minoritaires s'explique principalement par le rachat des minoritaires au Brésil (cf. Note 2.D.3).

Note 28. Obligations convertibles ou échangeables

Obligations 2002 convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes Accor (cf. Note 25)

Le 24 avril 2002, Accor a émis 3 415 424 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix de 166,89 euros. Cet emprunt d'une valeur nominale de 570 millions d'euros porte un intérêt de 1 %, payable à terme échu le 1er janvier de chaque année.

Les obligations sont amorties par remboursement d'un tiers de la valeur nominale initiale de chaque obligation :

- le 1er janvier 2005 à un prix de remboursement de 58,86 euros soit 105,81 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date ;
- le 1er janvier 2006 à un prix de remboursement de 60,14 euros soit 108,11 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date ;
- le 1er janvier 2007 à un prix de remboursement de 61,47 euros soit 110,50 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date.

Chacun de ces prix de remboursement se décompose en un remboursement du tiers de la valeur nominale de l'obligation et d'une prime de remboursement assurant au souscripteur initial de l'obligation un taux de rendement actuariel annuel égal à 3,125 %.

Les porteurs d'obligations pouvaient demander la conversion et/ou l'échange des obligations en actions, depuis le 3 mai 2002 selon les modalités suivantes :

- du 3 mai 2002 au septième jour ouvré qui précède le 1er janvier 2005, à raison de 3 actions Accor par obligation convertible éligible à la conversion ;
- du jour suivant le septième jour ouvré qui précède le 1er janvier 2005 au septième jour ouvré qui précède le 1er janvier 2006, à raison de deux actions Accor par obligation convertible éligible à la conversion ;
- du jour suivant le septième jour ouvré qui précède le 1er janvier 2006 au septième jour ouvré qui précède le 1er janvier 2007, à raison de 1 action Accor par obligation convertible.

Le 1er janvier 2005, la première tranche a été remboursée pour un montant total de 201 millions d'euros soit 58,86 euros par obligation. Le 1er janvier 2006, la deuxième tranche a été remboursée pour un montant de 205 millions d'euros soit 60,14 euros par obligation. Au cours de l'exercice 2006, cinq obligations ont été converties en actions nouvelles et 28 en actions existantes. Enfin, le 1er janvier 2007, la dernière tranche a été remboursée pour un montant de 210 millions d'euros soit 61,47 euros par obligation.

Obligations 2003 convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes Accor (cf. Note 25)

Le 24 octobre 2003, Accor a émis 15 304 348 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix de 40,25 euros. Cet emprunt d'une valeur nominale de 616 millions d'euros porte un intérêt de 1,75 %, payable à terme échu le 1er janvier de chaque année.

Les obligations seront remboursées en totalité au pair soit 40,25 euros par obligation le 1er janvier 2008.

Les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion et/ou l'échange des obligations en actions à compter du 24 octobre 2003 à raison de 1 action pour 1 obligation.

Accor dispose par ailleurs d'une option d'amortissement anticipé permettant la conversion à compter du 1er février 2005 dès lors que le cours de l'action excède 110 % du prix d'émission, soit 44,27 euros, pendant 20 jours consécutifs.

En 2005, 8 920 986 obligations ont été converties en actions nouvelles amenant une augmentation de capital de 332 millions d'euros. Au 31 décembre 2005, il existait 6 383 362 obligations en circulation.

En 2006, 2 648 988 obligations ont été converties en actions nouvelles et 978 703 obligations ont été échangées en actions existantes générant une augmentation de capital totale de 146 millions d'euros. Au 31 décembre 2006, il existait 2 755 671 obligations en circulation.

En 2007, 2 744 105 obligations ont été converties en actions nouvelles ce qui a ramené le nombre d'obligations en circulation au 31 décembre 2007 à 11 566. Ces 11 566 obligations ont été intégralement remboursées le 1er janvier 2008.

Obligations 2005 convertibles en actions nouvelles Accor (cf. Note 2.E)

Le 18 mai 2005, Accor a émis 116 279 obligations convertibles en actions nouvelles au prix de 4 300 euros. Cet emprunt, d'un montant nominal de 500 millions d'euros dont la souscription a été réservée à ColTime SARL, portait intérêt au taux actuariel annuel de 3,25 %, payable trimestriellement à terme échu. Les obligations seraient remboursées en totalité au pair soit 4 300 euros par obligation, le 18 mai 2010.

Les porteurs d'obligations pouvaient demander la conversion des obligations en actions à compter du 1er janvier 2007 à raison de 100 actions pour une obligation.

Le 4 juillet 2007, ColTime SARL a demandé la conversion des 116 279 obligations en 11 756 970 actions pour une valeur de 500 millions d'euros.

Note 29. Analyse des dettes financières par devises et échéances

Note 29.A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2007, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

	Taux effectif 2005		Taux effectif 2006		Taux effectif 2007	
(en millions d'euros)	**Déc. 2005**	**%**	**Déc. 2006**	**%**	**Déc. 2007**	**%**
EUR	2 311	4,50	798	4,39	818	4,65
USD	560	5,07	381	5,24	11	5,40
AUD	116	6,62	101	7,69	55	7,30
Autres devises (1)	137	5,37	134	4,32	167	5,55
DETTE BRUTE	**3 124**	**4,72**	**1 414**	**4,85**	**1 051**	**4,94**
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	388	-	207	-	234	-
Engagements d'achat	119	-	62	-	75	-
Revalorisation passifs financiers	12	-	-	-	-	-
Dérivés passif	13	-	1	-	15	-
Autres dettes financières court terme et banques	189	-	135	-	42	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	**3 845**	**-**	**1 819**	**-**	**1 417**	**-**

(1) Dont CNY 39 millions d'euros, CHF 36 millions d'euros, JPY 20 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Au 31 décembre 2007, le montant des dérivés actifs affectés à la dette financière s'élève à 1 million d'euros.

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Dettes financières non courantes (long terme)	1 873	1 309	1 272
Dettes financières courantes (court terme)	1 972	510	145
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	**3 845**	**1 819**	**1 417**

Note 29.B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2007, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Année N + 1	1 972	510	145
Année N + 2	462	741	78
Année N + 3	929	216	85
Année N + 4	157	65	101
Année N + 5	57	89	798
Année N + 6	68	35	45
Au-delà	200	163	165
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	**3 845**	**1 819**	**1 417**

Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. 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 2007, Accor bénéficie de lignes de crédit confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de 1 730 millions d'euros ayant des échéances variant entre janvier 2010 et novembre 2012.

Les crédits à court terme, que le Groupe a l'intention de renouveler, sont reclassés en dettes financières à long terme pour un montant de 175 millions d'euros. Après reclassement, le montant des lignes de crédit confirmées long terme non utilisées est de 1 555 millions d'euros.

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

Au 31 décembre 2007, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

	Dette totale		
(en millions d'euros)	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	921	4,72 %	87 %
USD	2	6,97 %	0 %
AUD	5	7,81 %	1 %
Autres devises	123	6,57 %	12 %
DETTE BRUTE TOTALE	**1 051**	**4,96 %**	**100 %**

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute au 31 décembre 2007 se répartit de la manière suivante :

	Dette totale		
(en millions d'euros)	**Montant**	**Taux d'intérêt**	**Poids**
EUR	818	4,65 %	78 %
USD	11	5,40 %	1 %
AUD	55	7,30 %	5 %
Autres devises	167	5,55 %	16 %
DETTE BRUTE TOTALE	**1 051**	**4,94 %**	**100 %**

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

	Dette Totale	
(en millions d'euros)	**Montant**	**Taux**
Décembre 2005	3 124	4,72 %
Décembre 2006	1 414	4,85 %
Décembre 2007	1 051	4,94 %

Au 31 décembre 2007, la dette brute totale est répartie à 10 % à taux fixe au taux moyen de 4,04 % et 90 % à taux variable au taux moyen de 5,04 %.

Au 31 décembre 2007, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (57 %), la dette à taux variable est principalement libellée en EUR (80 %), en AUD (6 %) et en CNY (4 %).

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 2007, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

Ventes à terme et swaps de change *(en millions d'euros)*	**Echéance 2008**	**31 décembre 2007 Valeur nominale**	**31 décembre 2007 Juste valeur**
AUD	51	51	(0)
JPY	20	20	(0)
Autres	33	33	(1)
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	**104**	**104**	**(1)**

Achats à terme et swaps de change *(en millions d'euros)*	Echéance 2008	31 décembre 2007 Valeur nominale	31 décembre 2007 Juste valeur
GBP	409	409	14
SEK	80	80	1
Autres	203	203	1
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	**692**	**692**	**16**
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	**796**	**796**	**15**

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 2007, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 15 millions d'euros.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2007, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2008	2009	2007 Valeur notionnelle	2007 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps : *Cash flow Hedge*	8	45	53	(1)
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	**8**	**45**	**53**	**(1)**

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 2007, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif de 1 million d'euros.

3. Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2007, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007 Valeur au bilan	31 décembre 2007 Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS	**1 417**	**1 417**
Dette bancaire	1 043	1 043
Endettement en Crédit Bail	234	234
Autres dettes	125	125
Dérivés de change *(Fair Value Hedge)* (1)	15	15
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**(1 213)**	**(1 213)**
Titres de placement (2)	(841)	(841)
Disponibilités	(297)	(297)
Autres	(74)	(74)
Dérivés de taux *(Cash Flow Hedge)* (1)	(1)	(1)
DETTE NETTE	**204**	**204**

(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.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2007 Valeur au bilan	31 décembre 2007 Juste valeur
Obligations et titres de créances négociables (a)	(151)	(151)
Placements monétaires (b)	(673)	(673)
SICAV et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois (*) (c)	(10)	(10)
Autres	(7)	(7)
TOTAL DES TITRES DE PLACEMENT	**(841)**	**(841)**

(*) La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative.

(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 ainsi qu'une analyse de sensibilité aux taux d'intérêt et aux taux de change sont détaillés dans le rapport de gestion.

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

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Obligations convertibles échangeables long terme (1)	1 001	635	-
Autres dettes long terme	520	490	1 056
Endettement de crédit-bail long terme	352	184	216
Dettes financières court terme	1 915	449	109
Banques	44	60	20
Dérivés Passif	13	1	15
DETTES FINANCIÈRES	**3 845**	**1 819**	**1 417**
Prêts à court terme	(39)	(28)	(22)
Titres de placement (2)	(2 059)	(944)	(841)
Disponibilités	(264)	(314)	(297)
Dérivés Actif	(40)	(10)	(1)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(23)	(54)	(52)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS (3)	**(2 425)**	**(1 350)**	**(1 213)**
DETTE NETTE	**1 420**	**469**	**204**

(1) L'obligation convertible Colony a été convertie au cours du second semestre 2007 (cf. Note 28).
(2) cf. Note 29.E.
(3) Y compris 653 millions d'euros liés à l'activité titres de service. Pour mémoire, le montant au 31 décembre 2006 s'élevait à 615 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	**2 244**	**1 420**	**469**
Variation des dettes à long terme	(90)	(296)	(10)
Variation des dettes à court terme	(178)	(1 760)	(368)
Variation de trésorerie	(710)	1 063	104
Variation liée à des reclassements avec d'autres postes du bilan	154	42	9
VARIATION DE LA PÉRIODE	**(824)**	**(951)**	**(265)**
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	**1 420**	**469**	**204**

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

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
TRÉSORERIE AU BILAN	**1 763**	**1 267**	**1 138**
Banques créditrices	(44)	(60)	(20)
Dérivés passif	(13)	(1)	(15)
Actifs financiers courants	600	-	-
TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FINANCEMENT	**2 306**	**1 206**	**1 103**

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

Au 31 décembre 2007, les actifs et passifs financiers par catégorie se présentent de la façon suivante :

	Valeur au bilan			Juste valeur		
(en millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2006	31 déc. 2007	31 déc. 2005	31 déc. 2006	31 déc. 2007
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE	**121**	**104**	**151**	**121**	**104**	**151**
Obligations et titres de créances négociables	121	104	151	121	104	151
PRÊTS ET CRÉANCES	**2 845**	**2 459**	**2 519**	**2 845**	**2 459**	**2 519**
Placements monétaires	858	701	673	858	701	673
Prêts à court terme	39	28	22	39	28	22
Prêts à long terme	288	269	107	288	269	107
Créances sur cession d'actifs	23	54	52	23	54	52
Dépôts et cautionnements	120	98	65	120	98	65
Créances clients	1 508	1 308	1 598	1 508	1 308	1 598
Autres	9	1	2	9	1	2
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	**1 235**	**284**	**132**	**1 235**	**284**	**132**
SICAV et fonds communs de placement	1 070	137	10	1 070	137	10
Titres de participation	164	146	117	164	146	117
Autres	1	1	5	1	1	5
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	**40**	**10**	**1**	**40**	**10**	**1**
Dérivés de taux	40	2	1	40	2	1
Dérivés de change	0	8	0	0	8	0
DISPONIBILITÉS	**264**	**314**	**297**	**264**	**314**	**297**
ACTIFS FINANCIERS	**4 505**	**3 171**	**3 100**	**4 505**	**3 171**	**3 100**

	Valeur au bilan			Juste valeur		
(en millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2006	31 déc. 2007	31 déc. 2005	31 déc. 2006	31 déc. 2007
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	**1 452**	**1**	**15**	**1 460**	**1**	**15**
Dérivés de change	13	1	15	13	1	15
Autres obligations	1 439	0	0	1 447	0	0
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	**4 681**	**2 477**	**2 081**	**4 681**	**2 477**	**2 081**
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions Accor	1 001	845	0	1 001	845	0
Dette bancaire	520	564	1 043	520	564	1 043
Endettement de crédit-bail	352	207	234	352	207	234
Autres dettes	1 915	202	105	1 915	202	105
Fournisseurs	849	599	679	849	599	679
BANQUES	**44**	**60**	**20**	**44**	**60**	**20**
PASSIFS FINANCIERS	**6 177**	**2 538**	**2 116**	**6 185**	**2 538**	**2 116**

En ce qui concerne la trésorerie, les titres de créances clients, les créances sur cession d'actifs ainsi que les autres dettes et les dettes fournisseurs, Accor considère que leur valeur au bilan est une bonne approximation de leur valeur de marché. Les méthodes de calcul des juste valeurs des instruments dérivés, placements monétaires, actifs financiers détenus jusqu'à échéance, SICAV et FCP sont quant à elles précisées dans les Notes 29 et 30.

Note 32. Actifs et passifs classés en « disponibles à la vente »

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
GROUPE D'ACTIFS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE » [(a)]	**-**	**287**	**-**
Hôtels à céder à Foncière des Murs en France et en Belgique [(b)]	251	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
Hôtels à céder aux États-Unis [(e)]	9	40	8
Hôtels à céder à divers investisseurs au Royaume-Uni [(f)]	-	86	19
Hôtels à céder en Allemagne / Pays-Bas [(g)]	-	77	3
Autres	-	21	6
TOTAL ACTIFS NON COURANTS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE »	**260**	**258**	**277**
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE »	**260**	**545**	**277**
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE » [(a)]	**-**	**229**	**-**

(a) En 2006, dans le cadre de la revue stratégique de ses actifs non stratégiques, Accor avait décidé la cession de la restauration collective en Italie et de GO Voyages. Les actifs et passifs de la restauration collective en Italie et de GO Voyages avaient par conséquent été reclassés en « disponibles à la vente ». Au 31 décembre 2007, ces 2 activités ont été juridiquement cédées.

(en millions d'euros)	GO Voyages	Restauration collective Italie	Total 2006
GROUPES DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS			
Écarts d'acquisition	57	4	61
Immobilisations	3	18	21
Actifs circulant	85	120	205
TOTAL GROUPE D'ACTIFS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE »	**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 CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE »	**120**	**109**	**229**

(b) Au 31 décembre 2005, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe était en négociation avancée pour la cession à la Foncière des Murs de 76 unités (64 unités en France et 12 unités en Belgique). En application de la norme IFRS 5, ces actifs avaient été reclassés pour leur valeur nette comptable (251 millions d'euros) au 31 décembre 2005 en « actifs disponibles à la vente ».

Au cours de l'année 2006, 70 unités ont été juridiquement cédées, les 6 autres devant l'être au cours de l'année 2007 ou 2008.

Au 31 décembre 2007, les six unités (françaises) sont encore comptabilisées en « Actifs disponibles à la vente » pour une valeur nette comptable de 21 millions d'euros.

(c) Au 31 décembre 2007, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe a signé un protocole pour la cession à un consortium immobilier regroupant la Caisse des Dépôts et Consignations et deux fonds d'investissements gérés par Axa Real Estate Investment Managers de 57 unités (47 unités en France et 10 unités en Suisse). En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour leur valeur nette comptable (218 millions d'euros) au 31 décembre 2007 en « Actifs disponibles à la vente ».

(d) Dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, Accor s'est engagé dans la cession de deux hôtels en France.

(e) Au cours de l'année 2007, les Sofitel New York et Philadelphie ont été cédés dans le cadre d'un « Sale & Management back » alors que le Sofitel Houston a été cédé sans maintien de contrat de gestion. Au 31 décembre 2007, sept hôtels Motel 6 sont comptabilisés en « Actifs disponibles à la vente » pour une valeur nette comptable de 8 millions d'euros.

(f) Au 31 décembre 2006, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe était en négociation avancée pour la cession à Land Securities de 30 hôtels dont la valeur nette comptable avait été reclassée en « actifs disponibles à la vente » (82 millions d'euros). Par ailleurs, le Groupe prévoyait de céder six autres hôtels au Royaume Uni. Au cours du premier semestre 2007, 29 unités ont été juridiquement cédées, l'unité restante sera cédée sur 2008. Au 31 décembre 2007, le Groupe prévoit de céder trois autres hôtels, rachetés dans le cadre de l'opération avec Land Securities et considérés comme non stratégiques. Ces quatre hôtels sont comptabilisés en « Actifs disponibles à la vente » pour une valeur nette comptable de 19 millions d'euros.

(g) Au 31 décembre 2006, Accor avait engagé la cession auprès de Moor Park de 72 hôtels en Allemagne et de 19 hôtels au Pays-Bas. Au cours du premier semestre 2007, 86 unités ont été juridiquement cédées, les cinq unités restantes sont comptabilisées en « Actifs disponibles à la vente ».

Note 33. Provisions

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2006 et le 31 décembre 2007, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2006	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre (*)	Effets de l'actualisation des provisions à long terme	31 déc. 2007
Provisions pour retraites	152	107	6	11	(16)	(16)	-	1	-	93
Provisions pour primes de fidélité	18	17	-	4	(2)	(1)	-	7	-	25
Provisions pour litiges et autres	1	1	-	-	-	(1)	-	-	-	-
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	**171**	**125**	**6**	**15**	**(18)**	**(18)**	**-**	**8**	**-**	**118**

(*) Cf. Note 33.C.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2006 et le 31 décembre 2007, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2006	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Effets de l'actualisation des provisions à long terme	31 déc. 2007
Provisions fiscales	9	47	-	2	(4)	(17)	-	3	-	31
Provisions pour restructurations	33	39	-	52	(34)	(1)	(1)	1	-	56
Provisions pour litiges et autres	161	156	-	93	(38)	(7)	-	(43)	-	161
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	**203**	**242**	**-**	**147**	**(76)**	**(25)**	**(1)**	**(39)**	**-**	**248**

Au 31 décembre 2007, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 27 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 27 millions d'euros 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 d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Résultat d'exploitation	(11)	8	(8)
Résultat financier	(3)	(1)	7
Provision sur patrimoine hôtelier	44	16	39
Provisions sur autres actifs et restructuration	18	(5)	5
Impôts différés	-	35	(18)
TOTAL	**48**	**53**	**25**

Provisions pour retraites

A. Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés 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 préfinancés, 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 :
  - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite,
  - le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la Direction financière du Groupe et des Ressources Humaines une fois par an en novembre de chaque année,
  - le montant calculé reste en provision au bilan ;
- les indemnités de cessation de service en Italie :
  - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement,
  - le montant calculé reste en provision au bilan ;
- les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent en France et dans les structures mondiales (53 % de l'obligation), aux Pays-Bas (18,1 % de l'obligation) et en Italie (9,3 % 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 préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées.

B. Hypothèses actuarielles

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

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

		Europe Hors France						
2006	**France**	**Pays-Bas**	**Royaume-Uni**	**Allemagne**	**Belgique**	**Italie**	**Structures Mondiales**	**Autres**
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	55-67 ans
Évolution des salaires	3,0 %	2,0 %	2,5 %	1,5 %	3,0 %	2,0 %	3 %-4 %	2 %-8 %
Taux de charges salariales	46 %	23 %	13 %	22 %	36 %	29 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	4,3 %	4,3 %	5,0 %	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4 % - 8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2006	4,5 %	6,5 %	5,8 %	4,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2007	4,5 %	6,5 %	5,8 %	4,5 %	4,5 %	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.

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 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'événement a été traité en réduction de régime et a généré un gain en résultat de 5 millions d'euros.

C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des autres avantages a long terme au 31 décembre 2007

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

2007 *(en millions d'euros)*	**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.

2006 *(en millions d'euros)*	**Régimes de pensions à prestations définies**	**Autres régimes à prestations définies (*)**	**Total**
Valeur actualisée des obligations financées	108	-	108
Juste valeur des actifs des régimes	(69)	-	(69)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	**39**	**-**	**39**
Valeur actualisée des obligations non financées	-	85	85
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
VALEUR NETTE AU BILAN	**39**	**85**	**124**

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

Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi par zone géographique

	Régimes de retraite					
	2007					
		Europe hors France				
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	**28**	**41**	**9**	**7**	**10**	**23**
RECLASSEMENT AUTRES AVANTAGES LONG TERME	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Coût des services rendus dans l'année	2	0	-	0	0	0
Effet de l'actualisation	1	1	0	0	0	1
Cotisations employés	0	-	-	-	0	-
Coûts des services passés	-	-	-	1	-	-
Réduction/Liquidation de régime	-	(9)	-	-	-	(5)
Acquisition/(Cession)	0	0	-	-	-	-
Prestations versées	(1)	(2)	(0)	-	(1)	(3)
(Gains)/Pertes actuarielles	1	-	(2)	(1)	(1)	0
Effet de change	(1)	-	(1)	-	-	-
Reclassement en Actifs / Passifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-
Autres	1	-	-	-	-	-
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	**32**	**31**	**7**	**8**	**9**	**16**

	Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE	**2**	**32**	**6**	**1**	**6**	**-**
Rendement réel des fonds	0	1	1	-	0	-
Cotisations employeurs	1	-	-	0	1	-
Cotisations employés	0	-	-	-	0	-
Prestations versées	-	(2)	(0)	-	(1)	-
Effet de change	(0)	-	(1)	-	-	-
Acquisition/(cession)	-	-	-	-	-	-
Autres	(0)	-	-	-	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	**3**	**31**	**6**	**2**	**6**	**-**

	Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie
SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE	**26**	**9**	**2**	**6**	**4**	**23**
Reclassement en Actifs / Passifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	**30**	**0**	**0**	**7**	**3**	**16**

	Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie
Coût des services rendus dans l'année	2	0	-	0	0	0
Effet de l'actualisation	1	1	0	0	0	1
Rendement attendu des actifs du régime	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	-
Amortissement du coût des services passés	0	-	-	1	-	-
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	-	(9)	-	-	-	(5)
Amortissement des écarts actuariels	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	0	-
CHARGE DE L'EXERCICE	**3**	**(9)**	**0**	**1**	**1**	**(4)**
AMORTISSEMENT DES ÉCARTS ACTUARIELS	**1**	**(0)**	**(2)**	**(0)**	**(2)**	**0**

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, ce tableau exclut les montants relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT) ainsi que les primes de fidélité.

			Autres avantages			
			2007	2007	2006	2005 (*)
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2007	Total 2006	Total 2005
49	**9**	**175**	**17**	**193**	**235**	**166**
-	**-**	**-**	**-**	**-**	**18**	**-**
2	1	6	3	10	15	14
2	-	6	0	6	9	9
-	-	1	-	1	1	1
-	-	1	-	1	0	0
-	-	(14)	(0)	(14)	(2)	(9)
-	-	1	7	8	(43)	(3)
(2)	-	(11)	(2)	(13)	(19)	(13)
9	-	6	(1)	5	5	28
-	-	(1)	0	(0)	0	0
-	-	-	-	-	(27)	-
(0)	-	1	-	1	(1)	-
58	**10**	**171**	**25**	**195**	**192**	**194**

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2007	Total 2006	Total 2005
21	**0**	**69**	**-**	**69**	**83**	**39**
1	0	3	-	3	2	3
10	-	12	-	12	14	14
-	-	1	-	1	1	1
(2)	-	(5)	-	(5)	(6)	(2)
-	-	(1)	-	(1)	0	0
-	-	0	-	0	(27)	-
-	-	-	-	-	2	-
30	**0**	**79**	**-**	**79**	**69**	**56**

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2007	Total 2006	Total 2005
28	**9**	**106**	**17**	**124**	**170**	**126**
-	-	-	-	-	(27)	-
28	**9**	**93**	**25**	**118**	**124**	**137**

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2007	Total 2006	Total 2005
2	1	6	3	10	15	14
2	0	6	0	6	9	9
(1)	-	(2)	-	(2)	(3)	(2)
-	-	1	-	1	0	5
-	(0)	(14)	-	(14)	(2)	(6)
-	-	-	-	-	(1)	26
0	0	0	-	0	(2)	-
3	**1**	**(3)**	**4**	**1**	**16**	**20**
8	**(0)**	**6**	**(1)**	**4**	**7**	**26**

Tableau de réconciliation des provisions retraite et primes de fidélité entre le 1er janvier 2006 et le 31 décembre 2007

(en millions d'euros)	Montant
SITUATION FINANCIÈRE AU 31/12/2005	**170**
Coût des services passés non reconnus au 31/12/2005	-
PROVISION AU 31/12/05	**170**
Charge de l'exercice	16
Versements	(26)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	7
Variation de périmètre	(16)
Reclassement en Actifs / Passifs «disponibles à la vente»	(27)
Autres (Acquisitions/Variation)	-
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**

(1) 7 millions d'euros liés à l'entrée des entités The NewGen Hotels AG et 1 million d'euros lié à l'acquisition du Novotel Paris Tour Eiffel et Kadéos.

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

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Dette actuarielle			
(GAINS) ET PERTES ACTUARIELS LIÉS AUX EFFETS D'EXPÉRIENCE	**(2)**	**6**	**4**
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	34	-	2
JUSTE VALEUR DES ACTIFS			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(3)	1	(1)

Composition des actifs de régime

Composition des actifs	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Structures Mondiales
Actions	15 % - 25 %	NA	75 %	15 % - 25 %	15 % - 25 %	15 % - 25 %
Obligations	75 %- 80 %	NA	17 %	75 % - 80 %	75 % - 80 %	75 % - 80 %
Autres	0 % - 5 %	NA	8 %	0 % - 5 %	0 % - 5 %	0 % - 5 %

À ce jour, la meilleure estimation du Groupe des cotisations à payer sur 2008 est de 3 millions d'euros.

Le taux de rendement des actifs pour l'exercice 2007 a été de 3,95 %.

Note 34. Réconciliation de marge brute d'autofinancement

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Résultat net consolidé, part du Groupe	333	501	883
Part des minoritaires	31	33	29
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	416	437	394
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	(2)	(7)	(21)
Impôts différés	(76)	(8)	(19)
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	214	207	197
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	**916**	**1 163**	**1 463**
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(119)	(251)	(480)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	138	112	129
MBA AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**935**	**1 024**	**1 112**

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

(en millions d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007	Variation
Stocks	64	64	74	10
Clients	1 508	1 308	1 598	290
Autres tiers actifs	770	727	715	(12)
Fonds réservés titres de services prépayés	327	373	392	19
BFR ACTIF	**2 669**	**2 472**	**2 779**	**307**
Fournisseurs	849	599	679	80
Autres tiers passif	1 460	1 422	1 557	135
Titres de service à rembourser	1 940	2 289	2 894	605
BFR PASSIF	**4 249**	**4 310**	**5 130**	**820**
BFR NET	**1 580**	**1 838**	**2 351**	**513**

BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2005	**1 580**
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2006	**1 838**
Variation du besoin en fonds de roulement (1)	388
Eléments de BFR inclus dans les investissements de développement	328
Eléments de BFR inclus dans les cessions	(117)
Différence de conversion	(65)
Reclassements avec les autres postes du bilan	(21)
VARIATION NETTE DE BFR	**513**
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2007	**2 351**

(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 1er 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 d'euros)	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
HÔTELLERIE			
- Haut et Milieu de gamme	195	182	213
- Économique	74	78	89
- Économique États-Unis	115	133	93
SERVICES	**16**	**17**	**18**
AUTRES ACTIVITÉS			
Casinos	17	15	13
Restauration	10	12	11
Services à bord des trains	2	4	3
Holding et autres	7	13	26
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	**436**	**454**	**466**

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.

Détail des investissements de développement hors actifs disponibles à la vente

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (*)	2007	2006 (**)	2005 (**)
HÔTELLERIE	**105**	**444**	**119**	**26**	**127**	**-**	**821**	**342**	**386**
Haut et Milieu de gamme	79	377	-	17	54	-	527	240	307
Économique	26	67	-	9	73	-	175	96	77
Économique États-Unis	-	-	119	-	-	-	119	6	2
SERVICES	**215**	**97**	**2**	**5**	**14**	**2**	**335**	**248**	**28**
AUTRES ACTIVITÉS	**36**	**-**	**-**	**6**	**-**	**-**	**42**	**81**	**62**
Casinos	27	-	-	-	-	-	27	25	24
Restauration	7	-	-	6	-	-	13	40	25
Services à bord des trains	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Holdings et Autres	1	-	-	-	-	-	1	16	13
TOTAL 31 DÉC. 2007	**356**	**541**	**121**	**37**	**141**	**2**	**1 198**		
TOTAL 31 DÉC. 2006 (**)	**110**	**118**	**36**	**224**	**176**	**7**		**671**	
TOTAL 31 DÉC. 2005 (**)	**201**	**204**	**24**	**16**	**30**	**1**			**476**

(*) Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ».
(**) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les montants relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT) sont exclus de ce tableau.

Détail des investissements de développement relatifs aux actifs disponibles à la vente

Ce poste comprend notamment 19 millions d'euros d'investissements de développement de deux Novotel et de deux Ibis au Royaume-Uni, 4 millions d'euros d'investissements de développement sur un hôtel Mercure en Allemagne et 2 millions d'euros d'investissements de développement sur la Restauration Collective italienne.

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 3 871 établissements répartis dans 90 pays se constitue de trois sous-segments qui sont :
  - les hôtels haut et milieu de gamme qui regroupent les marques Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure et Suitehotel,
  - les hôtels économiques constitués des marques Formule 1, Etap Hotel, All Seasons et Ibis,
  - les hôtels économiques États-Unis constitués des marques Motel 6 et Studio 6 ;
- le secteur des services qui permet à Accor de jouer un rôle majeur au plan mondial dans l'émission de titres de service ;
- le secteur de la restauration qui permet à Accor d'intervenir à la fois dans l'ensemble des métiers de la gastronomie notamment au travers de sa filiale Lenôtre mais aussi dans la restauration collective au Brésil dans le cadre d'une joint venture avec le groupe Compass.
- 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. Éléments 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. Éléments du compte de résultat par zone géographique

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

- France
- Europe hors France
- Amérique du Nord
- Amérique latine et Caraïbes
- Autres pays (Afrique Moyen Orient et Asie Pacifique)
- 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. Éléments du bilan par métier

Au 31 décembre 2007 *(en millions d'euros)*	Hôtellerie	Services	Autres métiers	Éliminations	Total consolidé
Écarts d'acquisition	1 032	680	255	-	1 967
Immobilisations incorporelles	223	103	43	-	369
Immobilisations corporelles	3 033	30	258	-	3 321
Total immobilisations financières	910	612	347	(1 159)	710
Actif d'impôt différé	159	10	30	-	199
TOTAL ACTIF NON COURANT	**5 357**	**1 435**	**933**	**(1 159)**	**6 566**
TOTAL ACTIF COURANT	**4 435**	**3 125**	**1 472**	**(5 041)**	**3 991**
Actifs disponibles à la vente	272	-	5	-	277
TOTAL ACTIF	**10 064**	**4 560**	**2 410**	**(6 200)**	**10 834**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	**5 098**	**1 035**	**(2 381)**	**-**	**3 752**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**526**	**129**	**905**	**-**	**1 560**
TOTAL PASSIF COURANT	**4 440**	**3 396**	**3 886**	**(6 200)**	**5 522**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	**10 064**	**4 560**	**2 410**	**(6 200)**	**10 834**

Au 31 décembre 2007 *(en millions d'euros)*	Haut et Milieu de gamme	Économique	Économique États-Unis	Total Hôtellerie
Écarts d'acquisition	731	96	205	1 032
Immobilisations incorporelles	45	26	152	223
Immobilisations corporelles	1 551	877	605	3 033
Total immobilisations financières	669	208	33	910
Actif d'impôt différé	52	28	79	159
TOTAL ACTIF NON COURANT	**3 048**	**1 235**	**1 074**	**5 357**
TOTAL ACTIF COURANT	**3 435**	**916**	**84**	**4 435**
Actifs disponibles à la vente	117	147	8	272
TOTAL ACTIF	**6 600**	**2 298**	**1 166**	**10 064**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	**3 532**	**644**	**922**	**5 098**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**379**	**136**	**11**	**526**
TOTAL PASSIF COURANT	**2 689**	**1 518**	**233**	**4 440**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	**6 600**	**2 298**	**1 166**	**10 064**

Au 31 décembre 2007 *(en millions d'euros)*	Casinos	Restauration	Services à bord des trains	Holdings & Autres	Total Autres Métiers
Écarts d'acquisition	160	62	8	25	255
Immobilisations incorporelles	8	3	1	31	43
Immobilisations corporelles	145	42	18	53	258
Total immobilisations financières	2	4	-	341	347
Actif d'impôt différé	-	3	1	26	30
TOTAL ACTIF NON COURANT	**315**	**114**	**28**	**476**	**933**
TOTAL ACTIF COURANT	**49**	**105**	**174**	**1 144**	**1 472**
Actifs disponibles à la vente	-	5	-	-	5
TOTAL ACTIF	**364**	**224**	**202**	**1 620**	**2 410**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	**183**	**100**	**99**	**(2 763)**	**(2 381)**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**102**	**9**	**14**	**780**	**905**
TOTAL PASSIF COURANT	**79**	**115**	**89**	**3 603**	**3 886**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	**364**	**224**	**202**	**1 620**	**2 410**

Note 39.B. Éléments du bilan par zone géographique

Au 31 décembre 2007 *(en millions d'euros)*	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays et structures mondiales	Éliminations	Total consolidé
Écarts d'acquisition	624	539	239	254	311	-	1 967
Immobilisations incorporelles	80	45	155	21	68	-	369
Immobilisations corporelles	1 136	970	677	141	397	-	3 321
Total immobilisations financières	489	579	99	8	1 036	(1 501)	710
Actif d'impôt différé	19	42	89	24	25	-	199
TOTAL ACTIF NON COURANT	**2 348**	**2 175**	**1 259**	**448**	**1 837**	**(1 501)**	**6 566**
TOTAL ACTIF COURANT	**2 373**	**2 362**	**84**	**973**	**1 361**	**(3 162)**	**3 991**
Actifs disponibles à la vente	174	95	8	-	-	-	277
TOTAL ACTIF	**4 895**	**4 632**	**1 351**	**1 421**	**3 198**	**(4 663)**	**10 834**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	**2 677**	**964**	**1 122**	**497**	**(1 508)**	**-**	**3 752**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**333**	**267**	**18**	**32**	**910**	**-**	**1 560**
TOTAL PASSIF COURANT	**1 885**	**3 401**	**211**	**892**	**3 796**	**(4 663)**	**5 522**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	**4 895**	**4 632**	**1 351**	**1 421**	**3 198**	**(4 663)**	**10 834**

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 2006 s'est élevé à 590 000 d'euros.

Note 41. Litiges

Gérance mandat

La réorganisation des réseaux Formule 1 et Etap Hotel se poursuit en privilégiant le passage au salariat des hôtels, plus de 50 % du réseau étant à ce jour exploité en salariat.

Les procédures judiciaires en cours ne sont pas de nature à remettre en cause l'évaluation financière des risques pris en compte dans les comptes consolidés 2007.

Contrôles fiscaux CIWLT

La succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,49 % 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.

À ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France, le résultat de la société CIWLT. À fin 2003, les redressements, consécutifs à cette position, et d'un montant cumulé de 217 millions d'euros 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. Le sursis de paiement a été sollicité lors de chacune des réclamations. La société a présenté une garantie bancaire à hauteur de 200 millions d'euros correspondant aux redressements des exercices 1998 à 2002. Au titre des exercices 1998 à 2002, le Tribunal Administratif de Cergy Pontoise a été saisi de ce contentieux.

L'avis des conseils juridiques et fiscaux de la société est qu'il n'existe aucun risque lié à ce redressement fiscal, la société CIWLT relevant 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'État 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'État.

L'État a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour Administrative d'Appel de Versailles de ce litige. Accor a déposé le 24 juillet 2007 un mémoire en défense devant la Cour Administrative d'Appel de Versailles. L'administration et Accor ont déposé des mémoires en réplique les 31 octobre 2007 et 8 novembre 2007 respectivement.

Lors de l'audience du 13 novembre 2007, le Commissaire du Gouvernement a prononcé des conclusions rejetant le recours du Ministre. Accor est dans l'attente de la décision de la Cour Administrative d'Appel de Versailles.

L'État ayant fait appel, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier de la décision du Tribunal Administratif de Versailles n'a été constaté dans les comptes 2007.

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 2007

Note 42.1. Engagements donnés hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2007 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2007	31 déc. 2006	31 déc. 2005 (*)
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS (1)	**-**	**-**	**5**	**5**	**11**	**21**
• Novotel Paris Tour Eiffel	-	-	-	-	18	6
• Groupe Lucien Barrière SAS (2)	-	140	-	140	140	140
• Dorint	-	-	-	-	105	117
• Autres engagements d'achat	1	48	-	49	50	46
ENGAGEMENTS D'ACHAT	**1**	**188**	**-**	**189**	**313**	**309**
• Engagement de travaux 1re transaction Foncière des Murs (France) (3)	11	-	-	11	33	57
• Engagement de travaux 2e transaction Foncière des Murs (France et Belgique) (3)	10	2	-	12	24	-
• Engagement de travaux Moor Park (Allemagne et Pays-Bas) (4)	20	5	-	25	-	-
• Engagement de travaux Land Securities (Royaume uni) (5)	4	13	-	17	-	-
• Engagement d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Algérie) (6)	8	-	-	8	-	-
• Engagement d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Chine) (7)	23	12	-	35	-	-
• Engagement travaux Novotel Paris Tour Eiffel (8)	-	13	-	13	-	-
• Ibis Santa Coloma Gramanet & Ibis Ripollet (Espagne)	-	14	-	14	12	-
• Autres engagement de travaux (9)	6	43	68	117	107	96
ENGAGEMENT DE TRAVAUX	**82**	**102**	**68**	**252**	**176**	**153**
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE (10)	**-**	**12**	**2**	**14**	**44**	**45**
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES (11)	**45**	**278**	**51**	**374**	**412**	**299**
PASSIFS ÉVENTUELS	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2007	**128**	**580**	**126**	**834**		
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2006	**170**	**391**	**395**		**956**	
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2005 (*)	**258**	**447**	**122**			**827**

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements donnés hors bilan présentés dans ce tableau ont été retraités de Carlson Wagonlit Travel (CWT).

(1) Les engagements diminuant la dette 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 envers Accor 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 S.A.S. clos les 31 octobre 2007, 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 2007 pour un montant de 140 millions d'euros, correspondant à la valorisation lors de la transaction.

(3) Dans le cadre de la première transaction avec Foncière des murs, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 67 millions d'euros. Au 31 décembre 2007, le Groupe a réalisé 56 millions d'euros de travaux. Une deuxième opération porte sur un engagement de 27 millions d'euros, le Groupe ayant déjà réalisé 15 millions d'euros de travaux au 31 décembre 2007 (cf. Note 2.B.2).

(4) 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 de total de 27 millions d'euros (cf. Note 2.B.2.5). Au 31 décembre 2007, l'engagement s'élève à 25 millions d'euros.

(5) Dans le cadre de la transaction avec Land Securities, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation au Royaume-Uni pour un montant total de 24 millions d'euros. Au 31 décembre 2007, l'engagement s'élève à 17 millions d'euros (cf. Note 2.B.2.4).

(6) Dans le cadre du développement en Algérie, Accor s'est engagé auprès d'entrepreneurs à financer quatre projets de construction (Tlemcen, Oran, Bab Ezzouar et Constantine) pour un montant total de 15 millions d'euros. Au 31 décembre 2007, 7 millions d'euros de travaux ont déjà été réalisés.

(7) Dans le cadre du développement en Chine, Accor a garanti à différents promoteurs immobiliers l'achèvement des projets de constructions de 29 Ibis et 2 Novotel. L'engagement à fin décembre 2007 porte sur un montant de 35 millions d'euros.

(8) 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, Accor s'est engagé à effectuer pour 14 millions d'euros de travaux. Ces travaux sont à réaliser au plus tard à fin 2012. Au 31 décembre 2007, le montant des travaux réalisés s'élève à 1 million d'euros. L'engagement restant s'élève à 13 millions d'euros.

(9) Les autres engagements de travaux incluent notamment les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 40 millions d'euros et des dépenses relatives au Groupe Lucien Barrière pour 69 millions d'euros.

(10) Les garanties données à des tiers dans le cadre d'opérations courantes comprennent notamment un engagement de 12 millions d'euros accordé au CCF comme caution solidaire au prêt conclu par Minhal France.

(11) Dans le cadre des engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes, Accor a garanti au propriétaire de quatre Ibis en Pologne le paiement des loyers annuels par Orbis pour un montant total de 24 millions d'euros.

Par ailleurs, pour ce qui concerne le litige fiscal CIWLT (cf. Note 41), l'administration fiscale a mis en recouvrement une partie des redressements pour un montant de 200 millions d'euros. À cet effet, en contrepartie d'un sursis de règlement, Accor a donné une première garantie bancaire d'un montant de 191 millions d'euros en août 2004 ainsi qu'un complément de 9 millions d'euros en juin 2007 à l'administration fiscale.

À 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 2007 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2007	31 déc. 2006	31 déc. 2005 (*)
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels / incorporels reçus	-	-	-	-	-	7
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	140	-	140	141	141
Commandes clients pluriannuelles	-	-	-	-	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	**-**	**140**	**-**	**140**	**141**	**148**
Engagements sur garanties actifs/passifs	-	-	1	1	2	74
Clause de retour à meilleure fortune	-	-	-	-	-	-
Autres garanties financières sur dettes	-	-	-	-	-	-
Autres garanties opérationnelles (1)	55	83	-	138	85	95
AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS	**55**	**83**	**1**	**139**	**87**	**169**
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2007 (2)	**55**	**223**	**1**	**279**		
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2006 (2)	**20**	**207**	**1**		**228**	
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2005 (*) (2)	**74**	**241**	**2**			**317**

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements reçus hors bilan présentés dans ce tableau ont été retraités de Carlson Wagonlit Travel (CWT).

(1) Dans le cadre des opérations avec Accor, Foncière des Murs, s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 102 millions d'euros. À fin décembre 2007, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 21 millions d'euros. Dans le cadre, de la seconde transaction, Foncière des Murs s'est engagé à financer 39 millions d'euros. À fin décembre, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 16 millions d'euros (cf. Note 2.B.2).

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 51 millions d'euros. Au 31 décembre 2007, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 39 millions d'euros (cf. Note 2.B.2.4).

Dans le cadre de la transaction de cession avec maintien d'un contrat de location variable au Pays-Bas et en Allemagne, Moor Park s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 59 millions d'euros. Au 31 décembre 2007, les travaux restant à réaliser par Moor Park s'élèvent à 55 millions d'euros (cf. Note 2. B.2.5).

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 d'euros de travaux avant fin 2011. Au 31 décembre 2007, les travaux n'ayant pas débuté, le montant des engagements s'élève toujours à 5 millions.

(2) 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 d'euros)	2005 (*)	2006 (*)	2007
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**569**	**727**	**907**
Annulation des Quote-part dans le résultat net des sociétés Mises En Équivalence	(8)	(11)	(28)
RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES AVANT IMPÔT	**561**	**716**	**879**
Charges de restructuration	(39)	(69)	(58)
Dépréciation d'actifs	(107)	(94)	(99)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	73	109	208
Résultat de la gestion des autres actifs	(38)	15	188
Impôts	(117)	(258)	(234)
RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	**333**	**419**	**884**

(*) 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 2007

Les principales filiales et participations consolidées représentent 85 % du chiffre d'affaires, 88 % du résultat brut d'exploitation et 84 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,5 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

HÔTELLERIE			
France			
Exhotel	France	IG	100,00 %
Etap Hotels	France	IG	96,00 %
Hotexco	France	IG	100,00 %
La Thermale de France	France	IG	100,00 %
Mer et Montagne	France	IG	100,00 %
Mercure International Hotels	France	IG	100,00 %
Paris Berthier	France	IG	100,00 %
Paris Suffren	France	IG	75,00 %
SNC DGR Grand Ouest	France	IG	100,00 %
SNC DGR Île-de-France	France	IG	100,00 %
SNC DGR Rhône Alpes Méditerranée	France	IG	100,00 %
Société Commerciale des Hôtels Économiques	France	IG	99,95 %
Société Hôtelière Danton Michelet	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière du Nouveau Bercy	France	IG	100,00 %
Société de Développement des Hôtels Économiques	France	IG	100,00 %
Société de Management International	France	IG	100,00 %
Société d'Étude et de Promotion Hôtelière Internationale	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière de la Porte de Sèvres	France	IG	100,00 %
Société Internationale de Services des Hôtels Économiques	France	IG	100,00 %
Thalamer	France	IG	99,90 %
Société d'Exploitation d'Hôtels Suites	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière 61 Quai de Grenelle	France	IG	100,00 %
Europe hors France			
Accor Hôtellerie Deutschland	Allemagne	IG	100,00 %
The Newgen Hotels	Allemagne	IG	97,64 %
Accor Austria AG	Autriche	IG	100,00 %
Accoordination	Belgique	IG	99,79 %
Accor Hotels Belgium	Belgique	IG	100,00 %
Accor Hoteles Espagne	Espagne	IG	100,00 %
Société Hôtelière Athènes Centre	Grèce	IG	100,00 %
Pannonia Hotels RT	Hongrie	IG	99,92 %
Sofitel Gestioni Alberghiere Italia	Italie	IG	99,49 %
Sifalberghi	Italie	IG	96,28 %
Motel Maatschappij Hollande	Pays-Bas	IG	100,00 %
Nhere BV	Pays-Bas	IG	100,00 %
Novotel Nederland	Pays-Bas	IG	100,00 %
The Grand Real Estate	Pays-Bas	IG	100,00 %
Orbis	Pologne	MEE	45,48 %
Portis	Portugal	IG	100,00 %
Katerinska Hotels	République Tchèque	IG	100,00 %
Accor UK Business & Leisure	Royaume-Uni	IG	100,00 %
Accor UK Economy Hotels	Royaume-Uni	IG	100,00 %
Accor Hôtels Scandinavia	Suède	IG	100,00 %
Accor Gestion Hôtels	Suisse	IG	100,00 %
Accor Suisse	Suisse	IG	100,00 %
Amérique du Nord			
Accor Canada Inc.	Canada	IG	100,00 %
Accor Business & Leisure North America Inc.	États-Unis	IG	100,00 %
IBL Limited	États-Unis	IG	100,00 %
Amérique latine et Caraïbes			
Hotelaria Accor Brasil	Brésil	IG	99,99 %
Autres pays			
Formula1 Pty	Afrique du Sud	IG	52,60 %
Mercure Premier Lodge South Africa	Afrique du Sud	IG	100,00 %
Saudi Hotels Management	Arabie Saoudite	IG	99,95 %
Accor Asia Pacific Corp.	Australie / Asie	IG	100,00 %
Société Propriétaire de l'Hôtel de l'Union	Sénégal	IG	100,00 %
Société Abidjanaise	Côte d'Ivoire	IG	99,99 %
Accor Hotels SAE	Egypte	IG	89,15 %
Risma	Maroc	MEE	34,92 %

IG : Intégration globale

IP : intégration proportionnelle

MEE : mise en équivalence

ACCOR S.A.

SERVICES

France			
Accor Services France	France	IG	99,24 %
Accentiv'House	France	IG	98,95 %
Kadéos	France	IG	99,24 %
Profid	France	IG	99,24 %
Europe hors France			
Accor Services Deutschland	Allemagne	IG	99,24 %
Accor Services Austria	Autriche	IG	98,41 %
Accor T.R.B.	Belgique	IG	99,24 %
Accor Services Empresariales	Espagne	IG	97,25 %
Accor Services Hongrie	Hongrie	IG	97,77 %
Gemeaz	Italie	IG	94,64 %
Serial	Italie	IG	94,64 %
Euro Servicos Alimentares	Portugal	IG	99,07 %
Accor Services CZ SRO	République Tchèque	IG	97,77 %
Accor Services Roumania	Roumanie	IG	91,43 %
Luncheon Vouchers	Royaume-Uni	IG	99,24 %
Capital Incentives & Motivation	Royaume-Uni	IG	99,24 %
Employee Advisory Resource Limited	Royaume-Uni	IP	45,00 %
Accor Services Slovakia	Slovaquie	IG	98,49 %
Rikskuponger	Suède	IG	99,14 %
Amérique du Nord			
Accor Services North America inc.	États-Unis	IG	99,24 %
Workplace Benefits	États-Unis	IP	45,00 %
Wirecommute	États-Unis	IG	98,46 %
Commuter Check Services Corporation	États-Unis	IG	99,24 %
Amérique latine et Caraïbes			
Accor Argentina	Argentine	IG	99,33 %
Ticket Brésil	Brésil	IG	99,23 %
Accor Services Chili	Chili	IG	73,79 %
Accor Servicios Empresariales	Mexique	IG	97,24 %
Servicios Empresariales	Venezuela	IG	55,44 %
Autres pays			
Accor Services Australia	Australie	IG	99,24 %
Davidson & Trahaire	Australie	IG	84,35 %
Royal Image Direct	Inde	IG	69,46 %

AUTRES MÉTIERS

Académie Accor	France	IG	100,00 %
Accor centre de contacts clients	France	IG	100,00 %
Frantour	France	IG	99,99 %
Devimco	France	IG	99,99 %
Lenôtre	France	IG	99,98 %
GR	Brésil	IG	99,99 %
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	France	IP	49,62 %
Groupe Lucien Barrière	France	IP	30,19 %
Compagnie Internationale des Wagons-Lits & du Tourisme (*)	Belgique		
Rail Restauration	France	IG	99,49 %
Treno	Italie	IG	99,49 %
WLT Mexicana	Mexique	IG	99,49 %

99,49 %

(*) Les entités sont toutes en détention directe sur Accor SA à l'exception de la Compagnie des Wagons-Lits.

Note 45. Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint

(en millions d'euros)	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	42	150	75	118	331	(318)	13
Australie	13	30	26	18	42	(35)	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. Événements post clôture

Hôtellerie milieu de gamme et économique en France et en Suisse

Le 20 décembre dernier, dans le cadre de sa stratégie immobilière, Accor a annoncé la signature d'un protocole d'accord visant la cession des murs de 47 hôtels en France et dix hôtels en Suisse, représentant un total de 8 200 chambres, sous les enseignes Novotel, Mercure, Ibis, All Seasons et Etap Hotel, à un consortium immobilier regroupant la Caisse des Dépôts et Consignations et deux fonds d'investissements gérés par Axa Real Estate Investment Managers. Juridiquement, cette cession n'aura lieu que le 28 février 2008. De ce fait, les actifs présents au bilan, pour une valeur de 218 millions d'euros ont été reclassés dans le bilan en « Actifs disponibles à la vente » au 31 décembre 2007 (cf. Note 32).

Ces hôtels continueront à 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 six fois, soit 84 ans au total. Les frais d'assurance, taxes foncières et coûts d'entretien structurels de l'immobilier des hôtels seront dorénavant à la charge du propriétaire.

Restauration collective au Brésil

Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses deux métiers, les Services et l'Hôtellerie, Accor a annoncé le 8 février dernier, la cession au Groupe Compass de sa participation résiduelle de 50 % dans l'activité de restauration collective au Brésil. En 1998, Compass avait déjà acquis 50 % de cette activité auprès de Accor.

Le montant de cette transaction s'élève à R$ 305 millions (environ 117 millions d'euros).

La contribution de la restauration collective brésilienne au chiffre d'affaires consolidé au Groupe Accor a été de 248 millions d'euros sur l'ensemble de l'année 2007.

La finalisation de cette opération est prévue au cours du premier semestre 2008.

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.

Après analyse de la répartition du capital de Accor au 31 décembre 2007, il apparaît qu'aucune personne physique ou morale n'exerce un quelconque contrôle ou influence notable sur Accor.

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

Les relations entre la Société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont quant à elles présentées en Note 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 2007.

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 détenant un droit de vote significatif est membre du Conseil d'Administration de Accor. Seules les transactions significatives sont présentées.

(en millions d'euros)	Nature de la transaction	Montant des transactions			Créances sur les entreprises liées			Dettes envers les entreprises liées			Provisions sur créances			Engagements hors bilan		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Colony Capital	Prêt long terme	-	-	-	33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Option de vente des actions GLB à Accor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	140	140	140
	Émissions obligations	-	-	-	-	-	-	1 000	1 000	500	-	-	-	-	-	-

Note 48. Rémunérations des personnes clés du management

	31 décembre 2005		31 décembre 2006		31 décembre 2007	
(en millions d'euros)	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	7	1	13	5	13	6
Avantages postérieurs à l'emploi	(2)	(0)	0	3	2	5
Autres avantages à long terme	-	-	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	17	-	-	-	-	-
Paiements sur la base d'actions	2	-	3	-	4	-
RÉMUNÉRATION GLOBALE	**24**	**1**	**16**	**8**	**19**	**11**

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

En 2007 les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus concernent uniquement les membres du Comité exécutif qui comprend 12 membres sur l'exercice 2007.

Les membres du Conseil d'Administration reçoivent quant à eux comme seule rémunération des jetons de présence dont le montant versé au cours de l'exercice est présenté dans le Document de Référence.

Comptes Société mère

COMPTES SOCIAUX RÉSUMÉS

Comptes résumés

Les comptes sociaux présentés dans ce Document sont des comptes résumés.

Les comptes sociaux complets, accompagnés des notes annexes, sont disponibles sur simple demande.

Il n'y a pas d'autres éléments dans les comptes individuels qui seraient de nature à éclairer le jugement de l'investisseur.

Bilans résumés

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	117	110	104
Immobilisations corporelles	120	84	79
Immobilisations financières	6 729	6 339	7 169
Créances	2 662	1 377	807
Disponibilités	86	32	42
TOTAL ACTIF	**9 714**	**7 942**	**8 201**

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
PASSIF			
Capital social	652	637	690
Primes et Réserves	3 123	2 788	2 985
Résultat de l'exercice	166	487	805
Autres fonds propres (TSDI)	443		
Provisions pour risques et charges	109	115	64
Emprunts obligataires convertibles (1)	1 650	1 309	
Dettes financières	3 394	2 401	3 233
Autres dettes	177	205	424
TOTAL PASSIF	**9 714**	**7 942**	**8 201**

(1) En 2005 :

a) 3 415 424 obligations de 166,89 euros chacune, émises en 05/2002, et intérêts courus 2005 pour 3,8 millions d'euros payables à l'échéance du 1er janvier de l'année suivante.
b) 6 383 362 obligations de 40,25 euros chacune, émises en 10/2003, et intérêts courus 2005 pour 4,5 millions d'euros payables à l'échéance du 1er janvier de l'année suivante.
c) 116 279 obligations de 4 300 euros chacune, émises en 05/2005, et intérêts courus 2005 pour 1,9 million d'euros payables à l'échéance du 18 février de l'année suivante.
d) 128 205 obligations de 3 900 euros chacune, émises en 05/2005, et intérêts courus 2005 pour 2,6 millions d'euros payables à l'échéance du 18 février de l'année suivante.

En 2006 :

a) 3 415 391 obligations de 166,89 euros chacune, émises en 05/2002, et intérêts courus 2006 pour 1,9 million d'euros payables à l'échéance du 1er janvier de l'année suivante.
b) 2 755 671 obligations de 40,25 euros chacune, émises en 10/2003, et intérêts courus 2006 pour 2 millions d'euros payables à l'échéance du 1er janvier de l'année suivante.
c) 116 279 obligations de 4 300 euros chacune, émises en 05/2005, et intérêts courus 2006 pour 1,9 million d'euros payables à l'échéance du 18 février de l'année suivante.
d) 128 205 obligations de 3 900 euros chacune, émises en 05/2005, et intérêts courus 2006 pour 2,6 millions d'euros payables à l'échéance du 18 février de l'année suivante.

En 2007 :

a) 11 566 obligations de 40,25 euros chacune, émises en 10/2003, et intérêts courus 2007 pour 8 mille euros payables à l'échéance du 1er janvier de l'année suivante.

Comptes de résultat résumés

(en millions d'euros)	2005	2006	2007
Produits d'exploitation	605	633	675
Charges d'exploitation	(535)	(593)	(664)
Dotations aux amortissements et provisions	(76)	(70)	(63)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(6)**	**(30)**	**(52)**
Perte supportée ou bénéfice transféré			
Produits de participation	385	305	455
Autres produits financiers	131	162	64
Charges financières	(352)	(234)	(231)
Dotations et reprises aux provisions	(40)	(176)	(154)
RÉSULTAT FINANCIER	**124**	**57**	**134**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**33**	**422**	**658**
Impôt	15	38	65
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	**166**	**487**	**805**

Actif net au 31 décembre 2007

(en millions d'euros)	
Capital	690
Primes d'émission et de fusion	2 577
Réserve légale	65
Réserves réglementées	9
Autres réserves	112
Report à nouveau	218
Résultat de l'exercice	805
Provisions réglementées	4
TOTAL AVANT AFFECTATION	**4 480**

Projet d'affectation du résultat 2007

(en millions d'euros)	
Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'affecter :	
Le bénéfice de l'exercice 2007	805
Report à nouveau au 31 décembre 2007 composé :	218
- du report à nouveau antérieur	216
- des dividendes non versés de l'exercice précédent (actions d'auto détention)	2
TOTAL DISPONIBLE	**1 023**
de la façon suivante :	
à la réserve légale	4
au dividende 1,65 par action (1)	379
au dividende exceptionnel 1,50 par action (1)	345
au report à nouveau	295
TOTAL	**1 023**

(1) Nombre d'actions figurant au bilan du 31/12/2007, bénéficiant du dividende *229 917 794*

Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices clos

(en milliers d'euros)	2003	2004	2005	2006	2007
1 – SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	597 779	620 132	651 797	637 229	689 753
Nombre d'actions émises	199 259 550	206 710 509	217 265 774	212 409 741	229 917 794
Nombre d'obligations convertibles en actions	18 719 772	18 719 772	10 043 270	6 415 546	0
2 – OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	503 980	529 043	576 133	592 479	637 678
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	293 509	327 995	236 590	610 749	875 570
Impôt sur les bénéfices	(30 634)	(56 429)	(14 581)	(38 531)	(64 675)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	178 462	221 467	166 097	487 210	805 415
Montant des bénéfices distribués	268 223	268 724	249 856	625 628	724 241 (1)
3 – RÉSULTATS PAR ACTION (EN UNITÉS)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,63	1,86	1,15	3,06	4,09
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,90	1,07	0,76	2,29	3,50
Dividende net attribué à chaque action	1,05	1,30	1,15	2,95	3,15 (1)
4 – PERSONNEL					
Nombre de salariés	1 225	1 294	1 273	1 271	1 176 (2)
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (3)	112 942	116 904	120 413	142 140	128 621

(1) Proposé au titre de l'année 2007 sur une base de 229 917 794 actions.
(2) Effectif au 31 décembre 2007 à la charge de la société Accor.
(3) Les chiffres publiés au titre des années 2004 et 2005 ne tenaient pas compte des produits de refacturation de salaires et charges sociales.

Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est celle selon les cas, du coût historique, de la valeur d'apport, de la valeur réévaluée.

Aucun changement de méthode d'évaluation et de présentation n'est intervenu au cours de l'exercice.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Concernant les notes a) et b) : depuis le 1er janvier 2005, la Société applique les règlements n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs et n° 2002-10 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs.

Une immobilisation corporelle ou incorporelle est comptabilisée à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition.

Les frais d'établissement sont amortis sur cinq ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'éléments susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

Les logiciels sont amortis entre deux et cinq ans, selon leur durée probable d'utilisation.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions entre 30 et 50 ans ;
- agencements et installations entre 7 et 25 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 5 et 15 ans.

a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Si tel est le cas, la Société détermine la valeur d'utilité de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition.

Les participations et les autres titres immobilisés, lorsque la situation financière le justifie, font l'objet de provisions pouvant aller jusqu'à hauteur de l'actif net détenu, si leur rentabilité future n'est pas assurée.

Pour établir la valeur d'utilité des titres de participation, la Société a recours à un ensemble de données composé notamment :

- d'éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres;
- d'éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents;
- d'éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

L'appréciation de la valeur des titres tient compte en particulier de la maturité de l'activité (par exemple si l'activité est dans une période de lancement, aucune provision n'est constituée si la rentabilité future est assurée).

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risque est constituée.

d) Les stocks

Tous les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré. Ils sont dépréciés, s'il y a lieu, à leur valeur probable de réalisation.

e) Les charges à répartir

Suite à l'application des nouveaux textes sur les actifs au 1er janvier 2005, seuls les frais d'émission d'emprunts restent en charges à répartir et sont amortis sur la durée de l'emprunt.

f) Les créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

g) Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas de dépréciation une provision est calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

h) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé de redevances hôtelières, de contrats de location-gérance et de facturations de services.

i) Provisions réglementées

Les immobilisations du secteur hôtelier, qui peuvent être amorties fiscalement en mode dégressif, donnent lieu à un calcul d'amortissements dérogatoires pour l'excédent des amortissements fiscaux par rapport aux amortissements économiques calculés en mode linéaire.

j) Provisions pour risques et charges

La Société constitue des provisions pour risques et charges conformément aux dispositions du règlement CRC n° 2000-06 relatif aux passifs.

Une provision est comptabilisée lorsque la Société a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

k) Provisions pour retraites et prestations assimilées

La Société applique la recommandation CNC n° 2003-R01 du 1er avril 2003 et comptabilise une provision couvrant la totalité des engagements de retraite et avantages similaires. Les régimes applicables à la Société sont des régimes à prestations définies, notamment celui des indemnités de fin de carrière propre à la France. La Société comptabilise linéairement l'intégralité des engagements, déterminés de manière actuarielle, pendant la durée d'acquisition de ces derniers, tout en probabilisant les risques que les salariés quittent l'entreprise avant leur départ en retraite. Le montant comptabilisé en provisions pour charges est égal à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, majorée ou minorée des écarts actuariels éventuels (qui sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance).

Outre ce régime obligatoire, certains salariés bénéficient :

- d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, caractérisé par le versement de cotisations périodiques à un organisme extérieur qui en assure la gestion administrative et financière ainsi que le versement des rentes. Les paiements afférents à ce régime sont constatés en charges sur la période à laquelle ils se rapportent ;
- d'un régime de retraite supplémentaire dit « à prestations définies » ouvrant droit à pensions de retraite calculées en fonction des salaires et du nombre d'années de participation au régime. Le montant calculé fait l'objet d'une provision qui tient compte de la partie éventuelle préfinancée auprès d'un organisme extérieur (actifs de couverture).

l) Obligations échangeables

Les OCEANE (Obligations à option de Conversion ou d'Échange en Actions Nouvelles et/ou Existantes) donnent la possibilité à l'émetteur d'attribuer aux obligataires qui demandent la conversion de leurs titres, des actions nouvelles ou des actions déjà existantes prélevées sur l'autocontrôle ou rachetées sur le marché. La société Accor provisionne une prime de remboursement probable au *prorata temporis* sur l'OCEANE émise en mai 2002.

m) Obligations non convertibles

Les emprunts obligataires non convertibles dont la valeur nominale de l'émission est supérieure au montant encaissé par la société Accor, font l'objet d'une prime d'émission amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

n) Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation.

Les prêts et emprunts libellés dans une même devise, dont les termes sont suffisamment voisins ne donnent pas lieu à constitution d'une provision pour risque de change.

o) Risques de change

Lorsque Accor convertit de la trésorerie euros en devises afin de couvrir en partie les besoins de financement de ses filiales étrangères, les risques de change afférents à ces prêts sont couverts par des swaps de devises dont l'échéance concorde avec celle des prêts aux filiales.

p) Impôt sur les sociétés

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt société qui lui est propre. Le *boni* ou *mali* de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

Compte tenu de l'évolution de la fiscalité, à partir du 1er janvier 2005, les provisions sur titres jusqu'alors soumises au régime des moins values à long terme, ne donnent plus lieu à déduction pour la fraction correspondante au montant des plus values latentes du portefeuille de titres de même catégorie.

PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales et participations	Devises	*(en milliers de monnaie locale)* Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu *(en pourcentage)*
A – FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL ACCOR				
1 – FILIALES (50 % AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)				
A) FILIALES FRANÇAISES				
SPCA 5, esplanade Charles-de-Gaulle 92000 Nanterre	EUR	17 779	4 438	100,00 %
SPFH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	29 796	(24 909)	100,00 %
SH DANTON MICHELET 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	(1 141)	100,00 %
SDHE 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	22 500	6 142	100,00 %
IBL 110, avenue de France 75013 Paris (6)	EUR	863 010	31 606	100,00 %
S.I.H.N. 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry (6)	EUR	55 500	3 876	100,00 %
STE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITES 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	18 000	1 531	100,00 %
Frantour 3/3 bis, Villa Thoreton 75015 Paris (6)	EUR	30 493	15 875	99,99 %
SEPHI 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry (6)	EUR	8 000	11 145	99,99 %
SFPIE 110, avenue de France 75013 Paris (6)	EUR	15 129	(9 041)	99,99 %
SIET 3/3 bis, Villa Thoreton 75015 Paris (6)	EUR	3 233	(15 038)	99,99 %
La Thermale de France 2, cours de Verdun 40101 Dax cedex	EUR	2 405	(9 576)	99,99 %
SOFITEL LUXURY HÔTELS FRANCE 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry (6)	EUR	2 550	367	99,99 %
Ste d'Exploitation des Hôtels Suites 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	6 900	(737)	99,99 %
PIH 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	32 237	31 696	99,99 %
Hotexco 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry (6)	EUR	39 071	88 786	99,99 %
Fimaker 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	1 103	759	99,99 %
Genomer 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	995	(443)	99,99 %
Finexhor 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	13 177	11 170	99,99 %
SPARHE 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	9 000	(2 125)	99,99 %
CEPIH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	688	12 160	99,98 %
Accor.com 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	702	6 017	99,98 %
Pradotel 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	447	13 246	99,98 %
STE des Hôtels de Tradition 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	13 366	(99)	99,97 %
SISHE 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	10 039	10	99,50 %
Lenôtre 44, rue d'Auteuil 75016 Paris	EUR	2 606	6 075	99,23 %
SCHE 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	35 427	35 527	98,86 %
Accor Service Formation 3/3 bis, Villa Thoreton 75015 Paris	EUR	190	418	98,32 %
Accor Service France 72, rue Gabriel-Péri 92120 Montrouge	EUR	388 037	65 336	98,30 %
Accentiv'travel 3/3 bis, Villa Thoreton 75015 Paris	EUR	2 400	1 837	98,30 %
Kadeos 47 bis, rue des vinaigriers 75010 Paris (6)	EUR	450	6 078	98,30 %
EAP France 62, avenue de Saxe 75015 Paris (6)	EUR	739	(723)	98,15 %
Accentiv'house 3/3 bis, Villa Thoreton 75015 Paris	EUR	12 257	4 967	98,01 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montants des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
6 997	6 997	0	0	0	2 448	11 662
29 796	1 900	0	0	0	6 589	0
34 623	16 100	0	0	28 874	(4 123)	0
22 867	22 867	0	478	25 150	4 818	0
1 051 705	951 705	0	0	0	(142 511)	5 178
56 241	56 241	0	2	0	2 116	8 251
21 387	18 635	30 196	0	9 312	(1 200)	0
104 366	79 366	0	0	6 624	3 988	24 775
40 399	40 399	0	279	102 710	8 411	30 500
26 640	16 899	1 919	624	0	(10 782)	0
90 973	0	17 726	0	2 135	(4 200)	0
10 048	0	7 216	9	13 471	(2 965)	0
14 885	2 958	0	0	0	111	151
22 590	5 800	0	23	33 786	(1 549)	0
29 263	29 263	0	0	0	5 289	16 117
12 469	12 469	3 251	71	119 091	11 671	24 418
7 240	1 460	0	0	3 571	264	294
13 664	564	0	0	0	(1)	0
24 967	24 967	2 768	0	4 014	(4 609)	0
12 845	12 845	2	0	12 320	(1 968)	225
11 799	11 799	0	0	1 828	2 179	1 223
69 980	2 537	0	0	0	5 778	0
7 356	7 356	0	14	13 523	1 455	9 474
13 065	13 065	11 885	0	0	1 378	0
9 984	9 950	10 191	0	1 322	(83)	2 786
48 736	31 187	33 094	300	116 592	891	0
42 514	42 514	17 451	27	133 867	6 350	7 661
7 362	815	156	0	6 894	(19)	0
411 767	411 767	1 054	0	64 843	34 942	0
14 183	2 890	1	595	6 695	2 369	0
206 430	206 430	0	0	16 568	6 340	1 849
7 114	441	1 571	0	2 584	(722)	0
12 268	12 268	285	0	41 911	3 982	1 351

		(en milliers de monnaie locale)		
Filiales et participations	**Devises**	**Capital**	**Capitaux propres autres que le capital**	**Quote-part du capital détenu** *(en pourcentage)*
Accor Afrique 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	(15 699)	97,22 %
Marcq Hôtel 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	5 696	96,91 %
Roissy Orléans 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	2 250	1 070	72,00 %
Mercure International Hotel 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry (6)	EUR	54 336	94 408	71,79 %
SEORIM 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	3 654	70,94 %
Accor Services Participations 110, avenue de France 75013 Paris (6)	EUR	12 975	11 125	55,23 %
B) FILIALES ÉTRANGÈRES				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	59 822	100,00 %
NOVOTEL NEDERLAND BV (Pays-Bas) (6)	EUR	3 086	66 086	100,00 %
SH ATHÈNES CENTRE (Grèce)	EUR	2 933	(1 138)	100,00 %
STE D'EXPL.HOTEK POLSKA (Pologne) (6)	PLN	173 038	11 196	100,00 %
KATERINSKA HOTEL (Tchéquie) (3)	CZK	300 000	395 846	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) (6)	GBP	32 530	46 076	100,00 %
ACCOR HOTEL BELGIUM (Belgique) (6)	EUR	412 222	(172 091)	100,00 %
ACCOR HOTEL GMBH (Allemagne) (3)	EUR	25 570	138 513	100,00 %
SOGEDETU (République Dominicaine) (3)	DOP	479 724	(142 980)	100,00 %
ACCOR VENEZUELA (Venezuela)	VEB	36 933	0	100,00 %
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique)	MXN	353 028	(148 657)	100,00 %
ACCOR CANADA INC (Canada) (6)	CAD	22 773	43 255	99,99 %
MARARA SA (Polynésie) (6)	XPF	160 000	(52 709)	99,96 %
CIE DES WAGONS LITS (Belgique) (6)	EUR	50 676	515 342	99,49 %
HOTELES ACCOR DE ARGENTINA (Argentine) (6)	AR$	38 542	3 019	98,81 %
PREPAY TECHNOLOGIES LIMITED (Grande Bretagne) (4)	GBP	91	2 575	98,30 %
SURF GOLD (Singapour)	SGD	15 800	(12 419)	98,30 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche) (6)	EUR	5 542	5 442	98,00 %
THE NEWGEN HÔTELS AG (Allemagne) (3)	EUR	22 425	(20 610)	97,65 %
ASESORIA (Mexique)	MXN	11 212	15 769	91,11 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne)	EUR	26 398	37 251	86,79 %
ACCOR SERVICES SRL (Roumanie)	RON	6 712	258 588	82,71 %
ACCOR SERVICES AUSTRALIA (Australie) (6)	AUD	15 000	(1 313)	78,30 %
ACCOR ARGENTINA SA (Argentine) (6)	AR$	5 334	91 721	73,41 %
SAFARI CLUB MOOREA (Polynésie) (6)	XPF	172 000	546 284	67,44 %
SHERATON GEZIRAH Le CAIRE (Égypte)	USD	29 738	4 715	64,93 %
HOLPA (Luxembourg) (6)	EUR	53 245	7 377	63,55 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis) (6)	USD	1 696 285	262 751	62,14 %
CESTATICKET ACCOR SERVICES CA (Venezuela)	VEB	6 000 000	76 514 841	54,50 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montants des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
60 706	25 000	38 348	131	11 869	(16 024)	0
9 392	9 392	0	0	4 819	1 411	4 386
8 592	8 592	652	0	1 449	986	0
65 114	65 114	0	0	54 023	15 148	0
22 164	22 164	0	0	0	(510)	9 733
14 012	14 012	25 204	0	0	732	310
25 907	25 907	1 514	0	0	6 862	6 070
16 825	16 825	0	0	51 969	52 268	19 200
10 362	3 421	4 423	13 838	4 879	(956)	
60 481	48 481	0	0	10 676	1 946	652
9 125	9 125	10	0	24 883	4 995	0
92 790	92 790	0	0	0	(874)	0
352 299	352 299	480 887	0	134 221	33 349	0
218 725	188 725	10	4 872	569 969	4 321	0
20 855	7 982	0	0	3 690	128	0
12 789	12 789	0	0	0	0	0
28 707	14 707	94	0	11 654	72	0
12 021	12 021	9 555	0	25 527	3 488	0
7 609	1 109	127	4 103	5 368	(3 524)	0
1 148 918	602 551	6	200 287	137 081	33 379	12 100
25 758	8 848	0	0	0	693	246
54 997	54 997	0	0	5 297	(2 305)	0
9 338	9 338	1 859	0	1 080	(1 339)	0
20 751	20 751	0	0	5 995	2 347	2 450
307 677	215 885	0	0	488 702	(104 935)	0
7 471	7 471	0	0	0	2 818	2 435
30 240	30 240	0	0	141 252	8 379	0
31 154	31 154	232	0	28 832	20 771	15 722
7 101	7 101	39	0	68	(1 568)	0
12 670	12 670	5 797	0	38 800	6 589	5 502
7 030	7 030	9 689	7 542	7 162	(2 266)	0
39 779	39 779	0	0	5 108	2 559	0
44 585	44 585	0	0	0	3 616	1 207
984 102	973 102	0	0	0	4	0
9 297	9 297	3 431	37 962	62 470	25 643	12 635

Filiales et participations	Devises	(en milliers de monnaie locale) Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
2 – PARTICIPATIONS (10 % A 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ				
A) SOCIÉTÉS FRANÇAISES				
GOLF MEDOC PIAN Chemin de Courmateau 33290 Le Pian Médoc-louens	EUR	411	1 351	49,82 %
GLB 35, Bd des Capucines 75002 Paris (5)	EUR	1 430	876 155	34,00 %
B) SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES				
AMORIM HÔTELS SERVICOS (Portugal) (3)	EUR	14 300	20 713	50,00 %
TANIT INTERNATIONAL (Tunisie)	TND	60 000	(15 873)	37,50 %
ORBIS (Pologne) (6)	PLN	517 754	1 281 687	40,48 %
RISMA (Maroc) (6)	MAD	623 201	301 330	32,53 %
SIFALBERGHI (Italie) (6)	EUR	13 000	17 874	30,65 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) (1)	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) (6)	AUD	522 382	(83 610)	18,10 %
CIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA (Italie) (2)	EUR	26 367	(78 730)	10,00 %
3 – AUTRES TITRES IMMOBILISÉS (CAPITAL DÉTENU < 10 %)				
CLUB MÉDITERRANÉE 11, rue de Cambrai 75019 Paris (5)	EUR	77 483	273 712	6,00 %
B – AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL ACCOR				
1 – FILIALES (+ 10 % AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)				
A) FILIALES FRANÇAISES (ENSEMBLE)				
B) FILIALES ÉTRANGÈRES (ENSEMBLE)				
2 – AUTRES TITRES IMMOBILISÉS (MOINS DE 10 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)				
A) DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES (ENSEMBLE)				
B) DANS LES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES (ENSEMBLE)				
TOTAL GÉNÉRAL				

(1) Bilans clos au 31/12/2004.
(2) Bilans clos au 30/06/2005.
(3) Bilans clos au 31/12/2006.
(4) Bilans clos au 30/09/2007.
(5) Bilans clos au 31/10/2007.
(6) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montants des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
7 372	1 152	1 583	0	1 664	(454)	0
318 200	318 200	0	0	40 498	18 428	4 585
7 145	7 145	30 067	0	0	(1 351)	0
28 933	6 432	0	0	20 757	(1 717)	0
160 273	160 273	0	0	307 435	40 980	1 458
33 460	29 460	0	0	32 773	1 299	0
9 388	8 788	6	1 390	100 914	1 333	0
8 568	0	0	0	1 094	(8 622)	0
66 758	66 758	52 106	0	8 299	(7 033)	0
8 985	0	0	0	3 125	(5 911)	0
52 318	50 272	0	0	1 024 222	(38 021)	0
177 637	**115 545**	**168 389**	**12 672**			**60 943**
122 218	**66 093**	**27 122**	**64 051**			**57 941**
3 048	**1 914**	**22 721**	**9**			**90**
4 261	**3 944**	**41 328**	**0**			**0**
7 292 430	**5 845 684**	**1 063 965**	**349 277**			**363 580**

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2007

Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice et jusqu'à la date du présent rapport

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration jusqu'à la date du présent rapport.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. Avec M. Gilles C. Pélisson, Administrateur-Directeur Général de Accor

Nature et objet

Fixation des conditions de performance auxquelles le versement de l'indemnité de départ du Directeur Général est subordonnée (article 17 de la Loi du 27 août 2007, dite Loi « TEPA »).

Modalités

Lors de sa séance du 26 février 2008, le Conseil d'Administration a autorisé, conformément aux dispositions de l'article L. 225.42.1 du Code de commerce, la passation d'une convention entre Accor SA et M. Gilles Pélisson ayant pour objet de fixer les conditions de la cessation éventuelle de son mandat de Directeur Général dans les termes suivants :

a) En cas de cessation de son mandat de Directeur Général à l'initiative de la Société, pour quelque motif que ce soit, et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Gilles Pélisson sera en droit de percevoir une indemnité d'un montant égal à trois fois le montant de sa rémunération annuelle totale (fixe et variable) de Directeur Général, perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation effective de son mandat, montant duquel seraient éventuellement déduits, dans l'hypothèse où il serait concomitamment mis fin à son contrat de travail conclu le 24 octobre 2005 (suspendu depuis le 9 janvier 2006) le montant de l'indemnité contractuelle versée au titre de ce contrat (soit trente mois de sa rémunération fixe et variable) ainsi que les sommes dues au titre du préavis figurant dans ledit contrat.

Il est précisé que dans l'hypothèse où le contrat de travail de M. Gilles Pélisson ne serait pas rompu concomitamment à la cessation de ses fonctions de Directeur Général, les sommes versées au titre de la cessation de ce mandat viendraient en déduction de l'indemnité contractuelle et de l'indemnité de préavis éventuellement dues au titre de son contrat de travail, et ce quelle que soit la date à laquelle ledit contrat de travail serait rompu. Il est convenu que le contrat de travail conclu le 24 octobre 2005 entre M. Gilles Pélisson et Accor SA sera amendé pour intégrer cette dernière précision.

b) Toutefois, l'indemnité de cessation du mandat du Directeur Général telle que définie au a) ci-dessus ne serait attribuée à M. Gilles Pélisson que si la moyenne annuelle du résultat courant avant impôt du Groupe constatée sur l'ensemble des exercices clos de la période accomplie de son premier mandat de Directeur Général (la période de mandat) est supérieure à la moyenne annuelle du résultat courant avant impôt du Groupe constatée sur l'ensemble des trois exercices ayant précédé la période de mandat (la période de référence), étant précisé que l'appréciation de la réalisation de cette condition sera effectuée d'une part en neutralisant l'impact de toute modification significative du périmètre du Groupe intervenue au cours de la période de référence ou de la période de mandat, et d'autre part en tenant compte d'éventuelles circonstances exceptionnelles dans l'évolution de la conjoncture ou des marchés.

Dans l'hypothèse où cette condition ne serait pas réalisée, M. Gilles Pélisson perdrait tout droit au versement de l'indemnité de cessation du mandat de Directeur Général visé au a) ci-dessus mais pourrait continuer à se prévaloir des stipulations de son contrat de travail dans l'hypothèse où il serait également mis fin à celui-ci.

c) Pour l'application du a) ci-dessus, seront assimilés à une cessation du mandat à l'initiative de la Société, d'une part le non-renouvellement du mandat de Directeur Général de M. Gilles

Pélisson à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008, et d'autre part toute situation dans laquelle M. Gilles Pélisson serait amené à devoir prendre acte de la cessation de son mandat de Directeur Général du fait d'une modification substantielle des pouvoirs et responsabilités qui lui ont été attribués par le Conseil d'Administration ou des conditions d'exercice de son mandat de Directeur Général.

2. Avec MM. Paul J. Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs

Nature et objet

Rémunération exceptionnelle.

Modalités

Lors de sa séance du 26 février 2008, le Conseil d'Administration a autorisé le versement d'une rémunération exceptionnelle de 300 000 € (HT) à chacun des deux co-Présidents Fondateurs au titre des missions de conseil et de représentation effectuées dans l'intérêt du Groupe au cours de l'exercice 2007.

3. Avec la Société Générale et BNP-Paribas

Personnes concernées : M. Philippe Citerne, administrateur de Accor et Administrateur-Directeur Général Délégué de la Société Générale et M. Baudouin Prot, Administrateur de Accor et Administrateur-Directeur Général du groupe BNP-Paribas

a. Nature et objet

Missions d'assistance et de conseil.

Modalités

Lors de sa séance du 26 février 2008, le Conseil d'Administration a autorisé la signature d'une convention portant sur des missions de conseil et d'assistance en matière d'orientations stratégiques et financières du Groupe moyennant les conditions suivantes :

- Durée : expirant le 31 juillet 2009 ;
- Rémunération : 350 000 euros HT payables à chacune des banques.

b. Nature et objet

Mise en place d'une ligne de crédit bancaire syndiquée.

Modalités

Lors de sa séance du 14 mai 2007, le Conseil d'Administration a décidé de renouveler par anticipation la ligne de crédit bancaire syndiquée de 2 milliards d'euros mise en place en 2004 selon autorisation du Conseil de Surveillance du 3 septembre 2004.

Le Conseil d'Administration a autorisé la signature d'une nouvelle convention relative à la mise en place d'une ligne de crédit bancaire syndiquée de 1,5 milliard d'euros (avec une possibilité d'augmentation à 2 milliards d'euros) dont les principales conditions sont les suivantes :

- Durée : 5 ans plus deux fois une année ;
- Marge : 22,5 points de base ;
- Commission de non utilisation : 6,75 points de base (soit 30 % de la marge).

Cette ligne de crédit a fait l'objet d'un tirage au cours de l'exercice 2007 pour un montant de 570 millions d'euros au taux moyen de 4,75 % l'an. Les commissions versées au cours de l'exercice 2007 et relatives à cette ligne de crédit se sont élevées à 2 636 038,10 euros (HT) et les intérêts payés se sont élevés à 5 970 564,22 euros.

4. Avec la FNAC

Personne concernée : M. Serge Weinberg, Président du Conseil d'Administration de Accor et administrateur de la FNAC (actionnaire à 16,66 % de Kadeos)

Nature et objet

Acquisition de la société Kadeos / Conclusion d'un contrat commercial avec la FNAC.

Modalités

Lors de sa séance du 20 février 2007, le Conseil d'Administration a autorisé l'acquisition de la société Kadeos, leader sur le marché des chèques et cartes cadeaux en France, mise en vente par le groupe PPR au travers d'une procédure d'appels d'offres.

Cette acquisition a été réalisée en date du 30 mars 2007 moyennant un prix de 2 333,33 euros par action, soit au total 34 999 950 euros pour les 15 000 titres détenus par la FNAC dans Kadeos.

Cette acquisition a été subordonnée à la prolongation pour une durée de 5 ans, de l'exclusivité d'acceptation et de distribution ainsi que des conditions de rémunération actuellement consenties à Kadeos par les trois principales enseignes du groupe PPR (FNAC, Redcats et Conforama).

5. Avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme - CIWLT

Personne concernée : M. Etienne Davignon, Administrateur de Accor et Président du Conseil d'Administration de la CIWLT

Nature et objet

Acquisition de la marque PULLMAN auprès de la CIWLT.

Modalités

Lors de sa séance du 28 août 2007, le Conseil d'Administration a autorisé, afin de faciliter la gestion juridique et financière des opérations liées au lancement des hôtels Pullman, l'acquisition par Accor de la marque « Pullman » propriété de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme (filiale à 99,47 % de Accor), moyennant un prix de 105 000 euros, conformément à la valorisation réalisée par un Expert indépendant.

6. Avec la Caisse des Dépôts et Consignations

Personnes concernées : M. Augustin de Romanet, administrateur de Accor et Directeur Général de la Caisse des Dépôts et Consignations et M. Dominique Marcel, Administrateur de Accor et Directeur des Finances et de la Stratégie, Membre du Comité de Direction de la Caisse des Dépôts et Consignations

Nature et objet

Cession de murs d'hôtels situés en France et en Suisse.

Modalités

Lors de sa séance du 5 décembre 2007, le Conseil d'Administration a autorisé la cession des murs de 57 établissements hôteliers (47 en France et 10 en Suisse) à un OPCI (dont deux fonds immobiliers, gérés directement par AXA REIM et la Caisse des Dépôts et Consignations détenant chacun 33 % du capital) moyennant un prix total de 556 255 028 euros HT soit :

- 465 526 028 euros pour l'acquisition des immeubles (hors dettes de crédit-bail) ;
- 51 648 000 euros pour la quote-part du Groupe investisseur dans les travaux d'origine ;
- 8 381 000 euros pour les travaux structurels d'origine ;
- 30 700 000 euros pour les deux extensions (Ibis Zurich Messe Airport et Ibis Roissy).

Cette cession étant suivie de la conclusion de baux à loyers variables renouvelables six fois pour des périodes de douze ans, intégralement indexés sur le chiffre d'affaires, (le taux s'élevant à 16 % en moyenne) sans minimum garanti.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

1. Avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme – CIWLT

Nature et objet

Convention d'assistance administrative.

Modalités

La convention d'assistance administrative avec la CIWLT a fait l'objet de modifications contractuelles en date du 23 novembre 2006 avec effet rétroactif au 1er janvier 2006, aux termes desquelles la redevance annuelle versée à Accor par la CIWLT s'établit désormais à 10 000 euros.

2. Avec la société Europcar International

Nature et objet

Convention de partenariat commercial.

Modalités

La convention de partenariat conclue avec la société Europcar International parallèlement à la cession à Volkswagen de la participation détenue par la société Accor dans Europcar International a été autorisée par le Conseil de Surveillance lors de ses réunions du 15 décembre 1999 et du 8 janvier 2002.

Ce contrat d'une durée initiale de 10 ans a été prolongé d'un an et les modalités de rémunération modifiées (remplacement de la partie variable d'un maximum de 2,5 millions d'euros par an par un complément de rémunération fixe de 1,5 millions d'euros par an – la rémunération annuelle minimale garantie s'élevant à 5,1 millions d'euros).

Au cours de l'exercice 2007, votre Société a perçu 6 650 608,05 euros au titre de la rémunération de ce contrat.

3. Avec la société Groupe Lucien Barrière S.A.S.

a. Nature et objet

Convention de prestations de services entre votre société, les GIE Accorest et Accorequip et la société Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Modalités

Lors de sa séance du 3 mai 2005, le Conseil de Surveillance a autorisé la signature d'un contrat d'une durée de deux ans à compter du 2 mai 2005 portant sur l'accès aux produits et conditions d'achat des GIE Accorest et Accorequip par la société Groupe Lucien Barrière S.A.S., moyennant une participation aux frais de fonctionnement des GIE, à savoir que le taux de redistribution des rémunérations perçues par votre Société auprès des fournisseurs référencés (en matière alimentaire ou non) est rétrocédé à la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. à hauteur :

- de 60 % si le taux d'emprise réalisé par la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. auprès des fournisseurs référencés est compris entre 0 et 60 % ;
- de 80 % si ce même taux est supérieur à 60 %.

Ces taux sont également appliqués pour la rétrocession des rémunérations perçues par votre Société au titre des contrats de coopération commerciale ou d'image conclus avec les fournisseurs, étant précisé que 20 % du montant total de ces rémunérations

sont affectés aux coûts de fonctionnement, 80 % des montants encaissés constituant donc l'assiette des montants rétrocédés.

Enfin, 15 % des montants perçus par la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. auprès des fournisseurs et relatifs aux contrats d'image conclus sur le seul périmètre Groupe Lucien Barrière sont reversés à votre société au titre des frais de gestion et de fonctionnement supportés par elle.

Au cours de l'exercice 2007, votre Société a perçu un montant de 140 354,12 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

b. Nature et objet

Convention de commercialisation entre la société Accor et la société Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Modalités

Lors de sa séance du 3 mai 2005, le Conseil de Surveillance a autorisé la signature d'un contrat d'une durée de quatorze mois à compter du 1er septembre 2005 portant sur la mise à disposition à la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. par la société Accor des outils de commercialisation (système de réservation TARS – forces de vente – sites Internet) moyennant :

- une rémunération forfaitaire de 750 000 euros hors taxes ;
- une rémunération variable complémentaire de 1 % sur le chiffre d'affaires hébergement hors taxes réalisé par les établissements bénéficiaires si le chiffre d'affaires apporté par la société Accor est compris entre 5 % et 8 % du chiffre d'affaires hébergement total réalisé par la totalité des bénéficiaires, ou de 1,2 % si le chiffre d'affaires apporté est supérieur à 8 % du chiffre d'affaires hébergement total réalisé par la totalité des bénéficiaires ;
- une rémunération forfaitaire de 80 000 euros hors taxes liée à la mise en place de systèmes de réservation et d'utilisation de ces systèmes ainsi qu'à la formation des forces de vente ;
- des coûts d'adhésion au système Atacs (frais d'inscription s'élevant à 50 USD et commission de 0,74 USD par réservation et par établissement).

Un avenant a été conclu en date du 1er septembre 2006 :

- prorogeant le contrat pour une période de 2 ans du 1er novembre 2006 au 31 octobre 2008 ;
- ramenant la rémunération forfaitaire de 750 000 euros hors taxes à 600 000 euros hors taxes pour la période du 1er novembre 2005 au 31 octobre 2006 ;
- fixant la rémunération fixe forfaitaire à 50 000 euros hors taxes pour la période du 1er novembre 2006 au 31 octobre 2007 et à 200 000 euros hors taxes pour la période du 1er novembre 2007 au 31 octobre 2008 ; (ces rémunérations fixes étant majorées d'une somme de 50 000 euros hors taxes au cas où le chiffre d'affaires apporté par Accor représenterait au moins 5 % du chiffre d'affaires hors taxes global annuel des établissements bénéficiaires concernés par l'accord) ;
- prévoyant le versement d'une rémunération complémentaire variable équivalant à 15 % du chiffre d'affaires global apporté par Accor aux établissements bénéficiaires concernés

Au cours de l'exercice 2007, votre Société a perçu un montant de 762 300 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

c. Nature et objet

Convention de prestations de services informatiques entre la société Accor et la société Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Modalités

Lors de sa séance du 6 juillet 2005, le Conseil de Surveillance a autorisé la réalisation de missions d'assistance et de conseil pour une durée indéterminée moyennant une rémunération fixée sur la base d'un tarif journalier de 500 euros ou de 900 euros hors taxes par jour presté. Cette convention a été signée le 11 avril 2006, la prise d'effet ayant été fixée au 1er mars 2006 pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction.

Au cours de l'exercice 2007, votre Société a perçu un montant de 14 465,14 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

d. Nature et objet

Convention de prestations de services juridiques entre la société Accor et la société Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Modalités

Lors de sa séance du 6 juillet 2005, le Conseil de Surveillance a autorisé la réalisation de missions d'assistance juridique dans le domaine du droit du travail (réglementation sociale et accès à une « hotline ») pour une durée indéterminée à compter du 1er novembre 2005 moyennant une rémunération forfaitaire annuelle par établissement et par contrat de 350 euros HT.

Au cours de l'exercice 2007, votre Société a perçu un montant de 33 849,19 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

4. Avec l'Olympique Lyonnais

Nature et objet

Contrat de parrainage sportif entre la société Accor et l'Olympique Lyonnais.

Modalités

Lors de sa séance du 10 mai 2006, le Conseil d'Administration a autorisé la signature d'un contrat de parrainage sportif à compter du début de la saison sportive 2006-2007 entre Accor et l'Olympique Lyonnais (OL). Ce contrat permet notamment à Accor d'utiliser à titre exclusif l'ensemble des droits marketing que lui confère l'OL sur tout type de support et d'assurer la présence publicitaire de ses marques (Novotel et Ticket Restaurant) sur les tenues de l'équipe.

- Conditions financières : versement par Accor d'une redevance forfaitaire annuelle de 8 M€ au titre de la première saison sportive 2006/2007 et de 9 M€ au titre des saisons sportives 2007/2008 et 2008/2009.
- Durée : trois ans avec possibilité de reconduction pour une durée de deux ans, soit tacitement (moyennant alors une redevance annuelle de 10 M€), soit moyennant de nouvelles conditions

financières à négocier d'un commun accord entre les parties, Accor bénéficiant de surcroît d'un droit de dernier refus lui permettant de s'aligner sur une offre concurrente supérieure.

Au titre de l'exercice 2007, votre Société a versé à l'Olympique Lyonnais une somme de 8 235 667 euros HT au titre de l'application de ce contrat.

5. Avec le Club Méditerranée

Nature et objet

Cession de titres de la Société Club Méditerranée.

Modalités

Lors de sa séance du 9 juin 2006, le Conseil d'Administration a autorisé la cession de 22,9 % du capital du Club Méditerranée :

- Cession de 16 % du capital au prix de 44,9 € par action (dernier cours coté de l'action Club Méditerranée au 8 juin 2006) à un groupe d'investisseurs stables liés par un pacte d'actionnaires (Caisse des Dépôts et de Gestion du Maroc, Icade et Air France) auquel Accor participe au titre de sa participation résiduelle de 6 %.

  Les principales stipulations de ce pacte prévoient l'incessibilité des titres pendant 2 ans ainsi qu'un engagement de « standstill » de 3 ans et un droit de préemption mutuel (d'une durée d'1 an) au terme de la période d'incessibilité.

- Cession de 6,9 % du capital soit sur le marché, soit à d'autres investisseurs non membres du pacte, en fonction des conditions du marché.

  La plus value comptable constatée en 2007 relative à la cession de 5,43 % des titres du Club Méditerranée au prix moyen de 43 euros par action, s'élève à 1 665 915 euros (nette de frais et après reprise de la provision).

  Concomitamment et afin de préserver la synergie entre la société Accor et le Club Méditerranée, un accord de partenariat a été conclu pour une durée de 3 ans, avec faculté de renouvellement par périodes d'un an. Cet accord permet aux deux Groupes de continuer de promouvoir leurs offres commerciales notamment via leurs sites internet, de renforcer les synergies en matière d'achats et plus généralement de les faire bénéficier de leur savoir faire respectif afin notamment de permettre l'accroissement de leurs chiffres d'affaires.

6. Avec MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs

Nature et objet

Mise à disposition de moyens.

Modalités

La convention de mise à disposition conclue entre Accor et MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, autorisée par le Conseil d'Administration du 9 janvier 2006, et portant sur la mise à disposition pendant la durée de leurs fonctions de co-Présidents Fondateurs d'un bureau au siège parisien de la société Accor, d'une assistante, d'un chauffeur et du remboursement des frais exposés dans l'intérêt de la Société a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2006 et s'est poursuivie au cours de l'exercice 2007.

7. Avec M. Gilles Pélisson, Administrateur et Directeur Général de Accor

Nature et objet

Intégration de Monsieur Gilles Pélisson dans le régime de retraite supplémentaire des cadres supérieurs et dirigeants de la société Accor.

Modalités

Le Conseil d'Administration du 10 janvier 2007 a autorisé la signature d'un avenant aux règlements des régimes de retraite supplémentaire de la société Accor (Régime à cotisations définies / Régime à prestations définies) mis en place le 1er janvier 2005 en vue de prévoir notamment l'extension de la qualité de participant à ces régimes, avec prise d'effet à compter du 1er janvier 2006, aux mandataires sociaux, membres du Comité exécutif de la société Accor, M. Gilles Pélisson intégrant de ce fait le régime.

Au titre de ce régime et en cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de 5 plafonds annuels de la Sécurité Sociale) et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

Le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) dont serait susceptible de bénéficier l'Administrateur Directeur Général lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées (fixe plus variable) constatées sur une période de 10 ans précédant le départ en retraite.

Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2008

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres — Bruno Bizet

Deloitte & Associés — David Dupont Noel

Informations juridiques

Renseignements de caractère général 226

Renseignements concernant la Société 226

Résolutions 229

Présentation des résolutions 229
Projet de Résolutions à l'Assemblée Générale 233

Autres informations juridiques 240

Contrats importants 240
Programme de rachat d'actions 240

Responsables du Document et du contrôle des comptes et documents accessibles au public 243

Responsables du Document et du contrôle des comptes 243
Honoraires des Commissaires aux Comptes 245
Relations actionnaires et documents accessibles au public 246
Informations incluses par référence 248
Document d'information annuel 248

Table de concordance 250

Renseignements de caractère général

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination

Accor.

Siège social

2, rue de la Mare-Neuve – 91000 Évry.

Siège administratif

Immeuble Odyssey, 110, avenue de France – 75210 Paris cedex 13.

Forme juridique

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce.

Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social

(voir article 3 des statuts)

La Société a pour objet, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers, ou en participation avec des tiers :

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous hôtels, restaurants, bars, de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes ;

le tout en France et dans tous autres pays.

Registre du commerce des sociétés

602 036 444 RCS Évry.

Code APE : 5110Z.

Lieu où pourront être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapport du Conseil d'Administration aux Assemblées, rapport des Commissaires aux Comptes, inventaires peuvent être consultés sur demande au siège administratif de la Société.

Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves

toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédent la date de l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire inscrit.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Tenue de l'Assemblée

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'Administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, ou en raison des cas d'assimilation prévus à l'article L. 233-9-I du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi.

De plus, tout actionnaire venant à détenir une fraction égale à 1 % du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'il détient dans les conditions susvisées.

À partir de ce seuil de 1 %, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues au paragraphe précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par fraction de 0,5 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par fraction de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Déclaration d'intention

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des douze mois à venir.

À l'issue de chaque période de douze mois, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur aux fractions ci-dessus visées, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de douze mois.

Cette déclaration devra notamment préciser si l'actionnaire agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur. La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

Résolutions

PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

OBJECTIFS DES RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 13 MAI 2008

Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007

La première résolution a pour objet d'approuver les opérations et les comptes annuels de Accor SA.

La deuxième résolution, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 alinéa 3 du Code de commerce, soumet les comptes consolidés à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Affectation du résultat et fixation du dividende

La troisième résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat et à la distribution du dividende.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale la distribution d'un dividende ordinaire d'un montant de 1,65 euro par action.

Le Conseil d'Administration propose également à l'Assemblée Générale, consécutivement à la cession d'activités non stratégiques et compte tenu des résultats de la politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers, la distribution d'un dividende exceptionnel de 1,50 euro par action.

Au total le dividende versé au titre de l'exercice 2007 s'élèverait donc à 3,15 euros par action.

Le Conseil d'Administration rappelle que les dividendes versés au titre des trois exercices précédents se sont élevés à 1,30 euro par action (dont 0,25 euro à titre exceptionnel) pour l'exercice 2004, à 1,15 euro par action pour l'exercice 2005 et à 2,95 euros par action pour l'exercice 2006 (dont 1,50 euro à titre exceptionnel).

Cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire de l'impôt sur le revenu institué par l'article I.1 de la loi de finances pour 2008.

Approbation des conventions réglementées

Les quatrième à dixième résolutions concernent les conventions réglementées par l'article L. 225-38 du Code de commerce, autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2007 et du premier trimestre de l'exercice 2008, et qui font l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Pour répondre aux exigences de bonne gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration a décidé, comme cela avait déjà été le cas en 2007, de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale de façon séparée chacune des conventions réglementées conclues au cours de l'exercice 2007 et du premier trimestre de l'exercice 2008.

La quatrième résolution concerne une convention réglementée conclue avec la FNAC, qui était actionnaire à 16,66 % de la Société Kadéos, acquise en mars 2007 par Accor. Cette acquisition a été accompagnée de la conclusion, pour une durée de cinq ans, d'un contrat commercial avec les trois principales enseignes du groupe PPR, la FNAC, Redcats et Conforama. La personne concernée est M. Serge Weinberg, Président du Conseil d'Administration de Accor et administrateur de la FNAC.

La cinquième résolution concerne une convention réglementée conclue avec la Société Générale et BNP Paribas relative à la mise en place d'une ligne de crédit bancaire syndiqué de 2 milliards d'euros. Les personnes concernées sont MM. Philippe Citerne et Baudouin Prot, administrateurs de Accor et respectivement administrateur-Directeur Général Délégué de la Société Générale et administrateur-Directeur Général du Groupe BNP Paribas.

La sixième résolution concerne une convention réglementée conclue avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme (CIWLT, filiale à 99,47 % de Accor) au sujet de l'acquisition de la marque Pullman, propriété de la CIWLT, dont le Conseil d'Administration a autorisé l'acquisition par Accor à un prix fixé conformément à l'évaluation réalisée par un expert indépendant. La personne concernée est M. Etienne Davignon, administrateur de Accor et Président du Conseil d'Administration de la CIWLT.

La septième résolution concerne une convention réglementée relative à la cession de murs d'hôtels situés en France et en Suisse à un organisme de placement collectif en immobilier (OPCI), dont la Caisse des Dépôts et Consignations détient 33 %. Les personnes concernées sont MM. Augustin de Romanet de Beaune et Dominique Marcel, administrateurs de Accor et respectivement Directeur Général de la Caisse des Dépôts et Consignations et Directeur des Finances et de la Stratégie, Membre du Comité de Direction de la Caisse des Dépôts et Consignations.

La huitième résolution concerne une convention réglementée conclue avec M. Gilles Pélisson, administrateur-Directeur Général de Accor. Elle a pour objet de mettre en conformité avec les dispositions de l'article 17 de la loi du 21 août 2007 les modalités de détermination de l'indemnité en cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général à l'initiative de la Société, telle que décidée en 2006, en subordonnant le versement de cette indemnité à la réalisation de conditions de performance financière du Groupe.

La neuvième résolution concerne une convention réglementée conclue avec MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs de Accor, qui prévoit le versement à chacun d'entre eux d'une rémunération exceptionnelle de 300 000 euros (HT) au titre des missions de conseil et de représentation effectuées dans l'intérêt du Groupe au cours de l'exercice 2007.

La dixième résolution concerne une convention réglementée conclue avec la Société Générale et BNP Paribas et porte sur une mission d'assistance et de conseil en matière d'orientations stratégiques et financières du Groupe. Les personnes concernées sont MM. Philippe Citerne et Baudouin Prot, administrateurs de Accor et respectivement administrateur-Directeur Général Délégué de la Société Générale et administrateur-Directeur Général du Groupe BNP Paribas.

Autorisation d'opérer sur les actions de la Société

La onzième résolution confère au Conseil d'Administration les autorisations nécessaires pour opérer en Bourse sur les actions Accor pour le compte de la Société, dans les conditions prévues par la loi.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Elle met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa quinzième résolution.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée, ainsi que dans la partie « Programme de rachat d'actions » de ce chapitre.

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur la Société.

Le prix maximal d'achat est de 100 euros et le prix minimal de vente est de 45 euros. La Société ne pourra acquérir plus de 22 500 000 de ses propres actions (soit 9,8 % du capital au 31 décembre 2007) en vertu de cette autorisation, correspondant à une valeur d'achat maximale de 2 250 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration a fait usage au cours de l'exercice 2007 de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 : 19 893 952 actions (soit 8,80 % du capital au 14 mai 2007) ont été rachetées à un prix moyen de 62,40 euros, représentant un total de 1 240 millions d'euros.

À ce jour 8 390 150 actions sont auto-détenues par la Société (représentant 3,65 % du capital constaté au 31 décembre 2007), 130 000 actions auto-détenues au 31 décembre 2006 ayant été utilisées au cours de l'exercice 2007 pour servir la conversion d'obligations (Océanes Accor 2003-2008).

Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

La douzième résolution confère au Conseil d'Administration l'autorisation d'annuler tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la onzième résolution (dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois) et de réduire corrélativement le capital social.

Cette autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois et fait l'objet du rapport spécial des Commissaires aux Comptes prévu par la loi.

Elle met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa seizième résolution.

Le Conseil d'Administration a fait usage au cours de l'exercice 2007 de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 : 11 923 802 actions (soit 5, 28 % du capital au 14 mai 2007) ont été annulées depuis le 14 mai 2007.

Accès au capital des salariés et mandataires sociaux

Accor est une entreprise de services qui fonde son développement sur la motivation et la qualité des hommes et des femmes. La fidélisation des collaborateurs, un des principes essentiels de sa politique de ressources humaines, passe par le développement des compétences et par la mise en place de démarches de reconnaissance tels les systèmes d'intéressement, l'épargne salariale à travers le Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe, l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou l'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance. Cette politique est menée avec le souci de limiter l'effet de dilution pour les actionnaires.

La treizième résolution autorise le Conseil d'Administration à consentir au bénéfice du personnel salarié du Groupe et/ou de mandataires sociaux des plans de souscription ou d'achat d'actions.

Il est proposé à l'Assemblée de limiter le nombre total des options susceptibles d'être consenties en application de la présente autorisation à 2,5 % du capital de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, soit un niveau inchangé par rapport à l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006. Cette autorisation étant donnée pour trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, la dilution potentielle maximale, en cas d'émission d'options de souscription, serait d'environ 0,8 % par an.

Le prix de souscription ou d'achat des options ne pourra être inférieur à la moyenne, sans décote, des cours cotés des vingt séances de Bourse précédant la date d'attribution des options. En outre, pour les options d'achat, le prix d'achat par les bénéficiaires ne pourra être inférieur au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209. La durée maximale des plans d'options est fixée à huit ans.

Lors de toute décision d'augmentation du capital par apport en numéraire, et sauf exceptions visées par la loi, l'Assemblée Générale Extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un Plan d'épargne entreprise (article L 225-129-6 alinéa 1 du Code de commerce). L'augmentation de capital qu'entraînerait la levée d'options de souscription s'effectuant par apport en numéraires, il est donc demandé à l'Assemblée Générale, au terme de la quatorzième résolution, de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration d'émettre des actions et/ou d'autres titres réservés aux salariés adhérant à un Plan d'épargne entreprise. Le nombre total d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en application de l'autorisation sollicitée de l'Assemblée est plafonné à 2 % du capital tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée. Ce pourcentage demeure inchangé par rapport à celui autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007

La quinzième résolution autorise le Conseil d'Administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, en faveur des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux. Ces attributions seraient, en tout état de cause, assujetties à des critères de performance individuelle ou collective déterminés par le Conseil d'Administration.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être ainsi attribuées ne pourra excéder 0,5 % du capital de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, soit un niveau inchangé par rapport à l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006. Cette autorisation étant donnée pour trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, la dilution potentielle maximale, en cas d'attribution d'actions nouvelles, serait d'environ 0,15 % par an.

Apport partiel d'actif de la branche d'activité relative à la gestion des hôtels exploités sous la marque Sofitel en France

Accor a pour objectif stratégique de permettre à Sofitel de devenir une référence mondiale de l'hôtellerie de luxe d'ici à 2010.

Dans le cadre de cette stratégie de repositionnement de la marque Sofitel il est proposé que l'ensemble des moyens nécessaires à la réalisation de cet objectif soit réuni au sein d'une Société dédiée à la gestion des hôtels exploités sous la marque Sofitel.

Il est donc projeté de transférer l'ensemble des actifs et passifs afférents à la gestion de la marque Sofitel en France actuellement détenues par la société Accor à une nouvelle société, filiale à 100 % de la société Accor, dénommée SoLuxury HMC.

L'apport partiel d'actif bénéficiera du régime fiscal de faveur des fusions prévu à l'article 210 A du Code général des impôts en application de l'article 210 B de ce même Code.

À cet effet, seraient compris dans l'apport l'ensemble des actifs constituant une branche autonome d'activité à savoir la marque et droits annexes (noms de domaines), les contrats attachés à la marque (contrats de gestion, contrats de franchise) et l'ensemble des passifs liés à la branche d'activité.

Il est donc proposé à l'Assemblée Générale d'approuver, au terme de la seizième résolution, l'opération d'apport partiel d'actif ainsi que l'évaluation qui en a été faite et d'approuver, en rémunération de cet apport, l'attribution à la société Accor de 10 226 352 parts sociales nouvelles d'une valeur nominale de 1 euro chacune à émettre par la société SoLuxury HMC à titre d'augmentation de capital.

Pouvoirs pour formalités

Au terme de la dix-septième résolution l'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

PROJET DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

TEXTE DES RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 13 MAI 2008

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2007

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, connaissance prise du rapport du Président du Conseil d'Administration relatif aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et aux procédures de contrôle interne, du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007 tels qu'ils lui ont été présentés.

L'Assemblée Générale approuve les opérations traduites par ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports ainsi que les actes de gestion accomplis par le Conseil d'Administration au cours de cet exercice.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2007

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007 tels qu'ils lui ont été présentés.

Troisième résolution

Affectation du résultat

L'Assemblée Générale statuant en la forme ordinaire, sur proposition du Conseil d'Administration, décide :

1. d'affecter :
   - le bénéfice de l'exercice 2007 : 805 415 292,00

     majoré :
   - du report à nouveau bénéficiaire : 216 224 285,58
   - du dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'auto-détention) : 2 138 750,00
   - **soit la somme de : 1 023 778 327,58**

   De la manière suivante sur la base d'un capital composé de 229 917 794 actions au 31 décembre 2007 :
   - à la distribution d'un dividende ordinaire de : 379 364 360,10 (1,65 euro par action)
   - à la distribution d'un dividende exceptionnel de : 344 876 691,00 (1,50 euro par action)
   - à la réserve légale 3 795 606,20
   - au compte report à nouveau 295 741 670,28
2. et en conséquence, après constatation de l'existence de sommes distribuables, de distribuer à chacune des actions du capital ouvrant droit à dividende, d'une part un dividende ordinaire de 1,65 euro par action et d'autre part un dividende exceptionnel de 1,50 euro par action, étant précisé que si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende était inférieur ou supérieur à 229 917 794, les montants de dividendes susvisés seraient ajustés à la baisse ou à la hausse en conséquence et le montant affecté au compte report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement ;
3. cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts, pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier, sauf option

pour le prélèvement forfaitaire libératoire de l'impôt sur le revenu institué par l'article I.1 de la loi de finances pour 2008 ;

4. ce dividende sera mis en paiement le 20 mai 2008.

Conformément à la loi, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

en euro	2004	2005	2006
Dividende net	1,30 (1)	1,15	2,95 (2)

(1) Dont 0,25 euro à titre exceptionnel.
(2) Dont 1,50 euro à titre exceptionnel.

Quatrième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec la FNAC.

Cinquième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec la Société Générale et BNP Paribas.

Sixième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme.

Septième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec la Caisse des Dépôts et Consignations.

Huitième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec monsieur Gilles Pélisson.

Neuvième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson.

Dixième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec Société Générale et BNP Paribas.

Onzième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration à acquérir ou céder les actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, et dans les conditions prévues ci-après.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts, dans le respect des textes susvisés et des pratiques admises par l'Autorité des marchés financiers, en vue des affectations suivantes :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale extraordinaire ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de tout Plan d'Épargne Groupe conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code du travail et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du cours par un prestataire de services d'investissements dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Le prix maximal d'achat est fixé à 100 euros par action et le prix minimal de vente à 45 euros par action ; étant précisé que ce prix minimal ne sera pas applicable aux actions utilisées pour satisfaire des levées d'options d'achat d'actions (ou l'attribution gratuite d'actions aux salariés), le prix de vente ou la contre-valeur pécuniaire étant alors déterminés conformément aux dispositions spécifiques applicables.

Le prix maximal d'achat et le prix minimal de vente seront, le cas échéant, ajustés en cas d'opération sur le capital, notamment en cas d'incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, division ou regroupement des actions.

En application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée fixe à 22 500 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de 2 250 millions d'euros, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 100 euros autorisé ci-dessus.

L'Assemblée Générale décide que (i) l'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments financiers dérivés - notamment l'achat ou la vente d'options d'achat ou de vente – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, et que (ii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations

auprès de tous organismes et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire.

L'Assemblée Générale met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa quinzième résolution et décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Douzième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour réduire le capital social par annulation d'actions

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions acquises par la Société elle-même, dans la limite de 10 % du capital social de la Société, tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, par période de vingt-quatre mois ;
2. confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi pour :
   - procéder à cette ou ces réductions de capital,
   - en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
   - imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes,
   - procéder à la modification corrélative des statuts et, généralement, faire le nécessaire,

le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;

3. met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa seizième résolution ;
4. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Treizième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration d'émettre des plans d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, à consentir au bénéfice de certains membres du personnel et/ou de certains mandataires sociaux, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles émises à titre d'augmentation de capital ou des options d'achat d'actions existantes de la Société, dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce.

Les options de souscription ou d'achat d'actions seront consenties aux conditions suivantes :

- la durée de l'autorisation accordée au Conseil d'Administration, est fixée à trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée et le Conseil d'Administration pourra utiliser cette autorisation en une ou plusieurs fois ;
- les plans d'options auront une durée maximale de huit ans à compter de la date d'attribution ;
- les options pourront être exercées au plus tôt à compter du début de la quatrième année suivant la date d'attribution et jusqu'à la date d'expiration du plan d'options ;
- le nombre total des options consenties en application de la présente résolution ne pourra donner droit à la souscription ou à l'achat d'un nombre d'actions excédant 2, 5 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, compte non tenu des options supplémentaires à émettre ou attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société au cours de la période d'indisponibilité ;
- le prix de souscription ou d'achat de chacun des plans sera fixé par le Conseil d'Administration sans pouvoir être inférieur à la moyenne des cours cotés des vingt séances de Bourse précédant la date de décision du Conseil d'Administration. En outre, pour les options d'achat, le prix d'achat par les bénéficiaires ne pourra être inférieur au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209.

Si la Société réalise l'une des opérations prévues à l'article L 225-181 du Code de commerce, le Conseil d'Administration prendra, dans des conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération. En application des articles R 225-137 et suivants du Code de commerce, le prix pourra ainsi être modifié si la Société

procède à des opérations financières nécessitant un ajustement du prix d'option, le nombre d'actions sous option étant également ajusté afin que le total du prix de souscription ou d'achat reste constant.

- les membres du personnel et/ou les mandataires sociaux possédant une part du capital social supérieure à 10 % ne pourront bénéficier d'options au titre de la présente autorisation, conformément aux dispositions de l'article L. 225-182 alinéa 2 du Code de commerce.
- les bénéficiaires des options pourront être les membres – ou certaines catégories d'entre eux – du personnel et/ou les mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions fixées à l'article L. 225-180 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour :

- déterminer les autres modalités des options ;
- fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options ;
- arrêter la liste des bénéficiaires ;
- prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options pendant un délai maximum de trois mois en cas de réalisation d'opérations financières impliquant l'exercice d'un droit attaché aux actions ;
- ainsi que soit décider que les options ne peuvent être levées par les mandataires sociaux de la Société tels que visés à l'article L. 225-185 du Code de commerce avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité des actions issues des levées d'options qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Le Conseil d'Administration pourra également mettre en œuvre toutes autres dispositions légales nouvelles qui interviendraient pendant la durée de la présente autorisation et dont l'application ne nécessiterait pas une décision expresse de l'Assemblée Générale.

La présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options.

Elle met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006 par sa trentième résolution.

Quatorzième résolution

Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'émission d'actions et/ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise

L'Assemblée Générale statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 443-1 du Code du travail relatifs à l'actionnariat des salariés et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans un délai maximal de vingt six mois à compter de la présente Assemblée au profit des salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise du groupe Accor ;
2. autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, dans les limites prévues à l'article L. 443-5 alinéa 4 du Code du travail ;
3. décide que le nombre total d'actions émises ou susceptibles d'être émises en application de la présente résolution ne devra pas dépasser 2 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée ;
4. décide que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation au jour de la décision et que les caractéristiques des autres titres seront arrêtées dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur ;
5. décide de supprimer, en faveur desdits adhérents, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation et de renoncer à tout droit aux actions pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de cette résolution ;
6. confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet notamment de :
   - déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription,
   - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement,
   - consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
   - fixer les modalités et conditions d'adhésion au Plan d'Épargne d'Entreprise ou au plan partenarial d'épargne salariale volontaire, en établir ou modifier le règlement,
   - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres,

- arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre,
- constater la réalisation des augmentations de capital,
- accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités,
- modifier en conséquence les statuts de la Société et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

La présente délégation met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par la vingt-troisième résolution de l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007.

Quinzième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1, L. 225-197-2 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
- décide que les bénéficiaires des attributions pourront être les membres – ou certaines catégories d'entre eux – du personnel salarié et / ou les mandataires sociaux de la Société, et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L225-197-2 du Code de commerce ;
- décide que le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, ainsi que les critères de performance individuelle ou collective auxquels sera assujettie l'attribution des actions ;
- décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 0,5 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, compte non tenu des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société au cours de la période d'acquisition ;
- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive :
  - soit pour tout ou partie des actions attribuées, et sur décision du Conseil d'Administration, au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, la durée minimale de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires étant alors fixée à deux ans à compter de l'attribution définitive des actions,
  - soit pour tout ou partie des actions attribuées, et sur décision du Conseil d'Administration, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans et dans ce cas sans que ne soit obligatoire une période de conservation ;
- décide toutefois que l'attribution définitive pourra avoir lieu avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité Sociale, et que, dans une telle hypothèse, les actions deviendront alors immédiatement librement cessibles ;
- donne au Conseil d'Administration tous pouvoirs pour mettre en œuvre ou subdéléguer dans les conditions fixées par la loi la présente autorisation à l'effet notamment de :
  - fixer la quantité d'actions attribuées gratuitement dont la période minimale d'acquisition est de deux ans et celles dont la période minimale d'acquisition est de quatre ans,
  - décider d'augmenter le cas échéant les durées des périodes minimales d'acquisition et/ou de conservation dans le cadre de la loi et de la présente autorisation,
  - ainsi que décider pour les actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux de la Société tels que visés à l'article L. 225-197-1-II du Code de commerce, soit qu'elles ne peuvent être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions attribuées gratuitement que ces mandataires sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- autorise le Conseil d'Administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;
- prend acte de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires des dites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées.

La présente autorisation est donnée pour une durée de trente huit mois à compter de la date de la présente Assemblée.

Elle met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006 par sa trente-et-unième résolution.

L'Assemblée délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des attributions et prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute attribution réalisée par l'usage de la présente autorisation et modifier corrélativement les statuts.

Seizième résolution

Examen et approbation du traité d'apport partiel d'actif prévoyant l'apport de l'activité relative à la gestion des hôtels exploités sous la marque Sofitel en France, par la société Accor à sa filiale SoLuxury HMC, approbation de l'apport, de son évaluation et de sa rémunération

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après présentation du rapport du Conseil d'Administration et connaissance prise, d'une part, des rapports des Commissaires aux apports et à la scission relatifs notamment aux modalités de l'apport et à l'évaluation des apports en nature et avantages particuliers, et d'autre part, du traité d'apport partiel d'actif, signé le 21 mars 2008 entre la société Accor et sa filiale SoLuxury HMC aux termes duquel la société Accor fait apport sous la forme d'un apport partiel d'actif à la société SoLuxury HMC de la totalité des actifs et passifs composant la branche complète et autonome d'activité consistant en l'ensemble des actifs et passifs afférents à la gestion des hôtels exploités sous la marque Sofitel en France :

1. approuve purement et simplement le traité d'apport partiel d'actif en date du 21 mars 2008 et en conséquence, l'apport consenti par la société Accor à sa filiale SoLuxury HMC, soumis au régime de faveur des fusions et opérations assimilées prévu à l'article 210 A du Code général des impôts en application des dispositions de l'article 210 B de ce même Code, avec effet rétroactif au 1er janvier 2008, ainsi que l'évaluation de l'apport qui en a été faite, soit une valeur globale des actifs apportés de 15 860 163 euros, et une valeur globale des passifs apportés de 5 633 811 euros représentant un actif net de 10 226 352 euros, conformément aux termes et conditions prévus dans le traité d'apport partiel d'actif ;
2. approuve l'attribution à la société Accor, en rémunération de cet apport, de 10 226 352 parts sociales nouvelles d'une valeur nominale de 1 euro chacune, entièrement libérées, à émettre par la société SoLuxury HMC, à titre d'augmentation de capital. Ces parts sociales porteront jouissance au 1er janvier 2008 et seront, sous réserve de leur date de jouissance, entièrement assimilées aux parts sociales anciennes et soumises à toutes les dispositions statutaires et seront négociables dès la réalisation définitive de l'augmentation de capital conformément à l'article L. 228-10 du Code de commerce ;
3. constate que l'apport partiel d'actif ne sera définitivement réalisé qu'à l'issue de l'Assemblée Générale extraordinaire des associés de la société SoLuxury HMC approuvant l'apport partiel d'actif et procédant à l'augmentation corrélative de son capital social.

Dix-septième résolution

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

Autres informations juridiques

CONTRATS IMPORTANTS

Au cours de l'exercice 2007, les contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, correspondent à des contrats signés dans le cadre de croissance externe et sont décrits dans les comptes consolidés en note 2 paragraphes A à D et en note 42.

PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Les Informations contenues dans cette partie actualisent et complètent les informations relatives à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007 et à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2007 données dans le paragraphe « Programme de rachat par Accor de ses propres actions » du Rapport de gestion, page 104.

Rapport spécial sur le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007

En application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, le tableau ci-après a pour objet d'informer l'Assemblée Générale des opérations d'achat d'actions propres réalisées dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

Opérations réalisées du 14 mai 2007 au 31 décembre 2007 par finalité

	Exercice de droits attachés à des Océanes	Mise en œuvre de plan d'options d'achat d'actions, Plan d'Épargne Groupe ou attribution gratuite d'actions	Conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe (1)	Annulation des actions acquises	Animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité	Total
Nombre d'actions au 14 mai 2007			550 000			550 000
Actions achetées						
Nombre d'actions						19 893 952
Prix d'achat moyen *(en euros)*						62,40
Utilisation						
Nombre d'actions	130 000			11 923 802		12 053 802
Réallocation à d'autres finalités						
Nombre d'actions						
Nombre d'actions au 31 décembre 2007						**8 390 150**

(1) Paiement de l'éventuel complément de prix maximum payable à la Caisse des Dépôts et Consignations, conformément au contrat d'acquisition portant sur 1 500 000 actions de la société Club Méditerranée. Ces actions ont fait l'objet d'une réaffectation lors des Conseils d'Administration des 28 août 2007 et 26 février 2008, aucun complément de prix n'étant dû au titre de l'acquisition précitée.

Descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008

Les informations ci-dessous ont pour objectif de décrire le programme de rachat d'actions, soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 13 mai 2008 :

- **titres concernés :** Accor, code ISIN FR0000120404. L'action Accor est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris ;
- **nombre de titres et part du capital détenus par la Société :** le total d'actions auto-détenues est de 8 390 150, soit 3,65 % du capital au 31 décembre 2007 ;
- **répartition par objectif des titres de capital détenus :** annulation des actions acquises dans le cadre d'une réduction de capital décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- **part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société :** 9,8 % du capital au 31 décembre 2007 ;
- **nombre maximal d'actions propres pouvant être acquises par la Société :** 22 500 000 actions ;
- **prix d'achat unitaire maximum :** 100 euros ;
- **objectifs :**
  - annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale extraordinaire,
  - mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de tout Plan d'Épargne Groupe conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code du travail et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,
  - couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société,
  - conservation et remise ultérieure soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le

cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital,

– animation du cours par un prestataire de services d'investissements dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;

- **durée du programme :** le présent programme pourra être utilisé pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008, soit jusqu'au 13 novembre 2009.

Tableau de déclaration synthétique

Le tableau ci-après, établi conformément aux dispositions de l'instruction de l'Autorité des marchés financiers n° 2005-06 du 22 février 2005, présente sous forme synthétique les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres du 14 mai 2007 au 31 décembre 2007.

- pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte : 3,65 % au 31 décembre 2007 ;
- nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois : 22 580 990 ;
- nombre de titres détenus en portefeuille : 8 390 150 actions détenues au 31 décembre 2007 ;
- valeur comptable du portefeuille : 478 millions d'euros au 31 décembre 2007 ;
- valeur de marché du portefeuille : 458 941 205 euros au 31 décembre 2007.

	Flux bruts cumulés			Positions ouvertes au 31 décembre 2007			
				Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
	Achats	Ventes	Transfert[1]	Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	19 893 952		130 000				
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction *(en euros)*	62,40			-	-	-	-
Prix d'exercice moyen *(en euros)*			40,25	-	-	-	-
Montants *(en euros)*	1 241 382 605		5 232 500	-	-	-	-

(1) Conversions d'océanes 2003-2008 en actions existantes à hauteur de 130 000 titres à un prix d'exercice de 40,25 euros.

Responsables du Document et du contrôle des comptes et documents accessibles au public

RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document

Gilles C. Pélisson

Administrateur – Directeur Général

Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Gilles C. Pélisson

Responsables de l'information

Éliane Rouyer-Chevalier

Directeur Relations investisseurs
et communication financière

Tél. : 01 45 38 86 26

Jacques Stern

Membre du Comité exécutif – Directeur Général en charge des finances, des achats et des systèmes d'information

Tél. : 01 45 38 86 36

Pierre Todorov

Membre du Comité exécutif – Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'Administration

Tél. : 01 45 38 87 33

Commissaires aux Comptes

Titulaires

Cabinet Ernst & Young et Autres

Réseau Ernst & Young

Bruno Bizet

41, rue Ybry – 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

Cabinet Deloitte & Associés

David Dupont Noel

185, avenue Charles De Gaulle - BP 136 -

92203 Neuilly-sur-Seine cedex

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

Suppléants

Auditex

Tour Ernst & Young – 11, allée de l'Arche

92037 Paris, La Défense cedex

Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

BEAS

7, Villa Houssay

92200 Neuilly-sur-Seine

Date de premier mandat : 29 mai 2001.

Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe se décomposent comme suit :

	Deloitte				Ernst & Young			
	2007		2006		2007		2006	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
France : Émetteur	1,0	11%	1,0	11%	0,4	13%	0,3	11%
France : Filiales	1,0	12%	0,8	9%	1,5	47%	2,2	79%
Étranger : Filiales	4,7	55%	5,3	60%	1,1	34%	0,0	0%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes								
France : Émetteur	0,6	7%	0,3	3%	0,1	3%	0,1	4%
France : Filiales	0,0	0%	0,0	0%	0,1	3%	0,0	0%
Étranger : Filiales	1,0	12%	1,2	13%	0,0	0%	0,1	4%
SOUS-TOTAL	**8,3**	**97%**	**8,6**	**97%**	**3,2**	**100%**	**2,7**	**96%**
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social								
France	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
Étranger	0,3	3%	0,3	3%	0,0	0%	0,1	4%
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)								
France	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
Étranger	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
SOUS-TOTAL	**0,3**	**3%**	**0,3**	**3%**	**0,0**	**0%**	**0,1**	**4%**
TOTAL	**8,6**	**100%**	**8,9**	**100%**	**3,2**	**100%**	**2,8**	**100%**

RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

La communication financière de Accor s'attache à diffuser une information toujours plus transparente. Actionnaires institutionnels et individuels, salariés, clients et partenaires peuvent trouver une réponse à leurs besoins et se faire leur propre opinion sur la qualité des fondamentaux de Accor.

Au fil des rencontres et des publications, Accor associe chaque année davantage ses actionnaires à la vie du Groupe. Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et semestriels, Accor informe au quotidien ses actionnaires institutionnels et individuels, avec la plus grande réactivité. La personnalisation des échanges, afin de répondre aux besoins spécifiques des différents types d'actionnaires et des analystes financiers, se fait toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

Rencontres

En 2007, Accor a rencontré 742 représentants de 215 institutions financières, et a réalisé 23 roadshows en Europe, aux États-Unis et au Canada.

Parmi ces rencontres, des visites d'hôtels ont été organisées pour des investisseurs, leur permettant de rencontrer des responsables opérationnels et de mieux appréhender la gestion du Groupe. Accor a également participé à 5 conférences en France et aux États-Unis.

Les 22 et 23 octobre 2007, Accor a organisé au Novotel Wellness & Convention Roissy des journées dédiées aux analystes financiers et investisseurs institutionnels pour présenter et mesurer les impacts du nouveau modèle économique de son activité hôtellerie. Elles ont rassemblé 70 participants français et étrangers. Dans ce cadre, au-delà des présentations de nombreuses divisions fonctionnelles et opérationnelles, des visites d'hôtels ont été organisées, le site de Roissy rassemblant l'ensemble des marques hôtelières du Groupe.

Comme chaque année, le Groupe est allé à la rencontre de ses actionnaires individuels, avec trois réunions à Toulouse, Lyon et Strasbourg (plus de 900 actionnaires au total). Dans le cadre du Salon *Actionaria*, le salon annuel de la bourse, une réunion a également eu lieu à Paris (plus de 300 personnes). Le stand Accor a reçu la visite de plus de 1 000 personnes durant les deux jours du Salon.

L'Assemblée Générale annuelle, qui a rassemblé 600 personnes, a été, comme toujours, l'occasion de nombreux échanges.

Par ailleurs, à l'occasion des publications de résultats annuels et semestriels, les actionnaires salariés, informés tout au long de l'année par le biais des publications internes et du site intranet du Groupe, ont été conviés à assister aux retransmissions en direct des présentations faites aux analystes financiers.

Club des actionnaires Accor

Dans le cadre du Club des actionnaires Accor, créé en mai 2000 et qui compte 7 600 membres à fin 2007 (détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif), 12 visites de sites ont été organisées en 2007, offrant à plus de 200 actionnaires l'opportunité de découvrir le Groupe de façon plus personnalisée. Le programme de visites est proposé chaque semestre dans le Courrier du Club.

Les membres du Club bénéficient par ailleurs d'avantages tels que la réception automatique d'informations régulièrement au cours de l'année (Lettre aux actionnaires, Courrier du Club, communiqués de presse par courrier et/ou e-mail…) et la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications.

Des offres découvertes sur des produits du Groupe sont par ailleurs proposées aux membres du Club.

Groupe de réflexion sur la communication financière auprès des actionnaires individuels

Comme annoncé en 2006, un groupe de réflexion sur la communication financière auprès de ses actionnaires individuels a été créé en 2007. Il comprend quinze membres du Club des actionnaires, admis sur candidature. Ils se sont réunis à deux reprises en 2007, pour étudier le dispositif de communication en place. Leurs remarques et suggestions ont été prises en compte dans les publications et événements. Certains d'entre eux ont participé activement au Salon Actionaria, en étant présents aux côtés de l'équipe des relations investisseurs et de la communication financière de Accor sur le stand du Groupe pour l'accueil et l'information des visiteurs ; ils sont également intervenus lors de la réunion d'actionnaires organisée dans le cadre du Salon. Les informations sur leurs travaux ont été publiées dans le *Courrier du Club*.

Des supports d'informations adaptés, accessibles à tous

Toutes les actualités financières et tous les documents d'information publiés par le Groupe sont sur le site internet www.accor.com/finance, véritable base de données de la communication financière de Accor. Les présentations de résultats aux analystes et les Assemblées Générales des actionnaires sont retransmises en direct et en différé (vidéo), ainsi que les conférences téléphoniques à l'occasion des publications trimestrielles. Le cours de Bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels et aux membres du Club des actionnaires.

La large palette de documents proposés par Accor va au-delà des exigences réglementaires.

Ces documents et leurs historiques sont disponibles sur simple demande ou accessibles sur le site Internet de la communication financière de Accor www.accor.com/finance (versions électroniques depuis 1997) :

- le Rapport annuel et le Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers ;
- une brochure institutionnelle présentant le Groupe et ses valeurs ;
- la lettre aux actionnaires, adressée deux fois par an aux actionnaires individuels identifiés détenant au moins 250 actions au porteur, ainsi qu'aux actionnaires inscrits au nominatif et aux membres du Club des actionnaires Accor. Elle fait également l'objet, une fois par an, d'une version spéciale « actionnaires salariés » traduite en onze langues ;
- les avis financiers, publiés dans la presse française ;
- les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des marchés financiers ;
- le guide de l'actionnaire ;
- l'Avis de convocation à l'Assemblée Générale, adressé systématiquement à tous les actionnaires nominatifs et aux membres du Club des actionnaires qui en ont fait la demande ;
- le Courrier du Club des actionnaires, adressé deux fois par an aux 7 600 membres du Club, et le Guide pratique du Club, disponible sur demande.

Les documents légaux sont consultables au siège administratif de Accor, Immeuble Odyssey, 110, avenue de France, 75210 Paris cedex 13.

À compter du 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, Accor diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers et met en ligne sur son site internet l'information réglementée dès sa diffusion.

Contact actionnaires

Un serveur vocal 0 811 01 02 03 (prix d'un appel local) propose en continu des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct et des informations pratiques pour les actionnaires individuels. Des interlocuteurs sont à la disposition des appelants du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures ; en dehors de ces horaires, des messages peuvent être laissés et une réponse leur est apportée dans les meilleurs délais.

Directeur Relations investisseurs et communication financière

Éliane Rouyer-Chevalier

Immeuble Odyssey

110, avenue de France

75210 Paris cedex 13

Tél. : 01 45 38 86 26

Fax : 01 45 38 85 95

Contact actionnaires : 0 811 01 02 03 (prix d'un appel local)

e-mail : comfi@accor.com

Éliane Rouyer-Chevalier, Directeur Relations investisseurs et communication financière, est depuis 2004, Présidente du CLIFF, association française des Investor Relations. Depuis 2005, elle est également Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière.

INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) **n° 809/2004** de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux pages **109 à 198** et, **108 et 210 à 213**, du Document de Référence de l'exercice 2006 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **3 avril 2007** sous le **n° D.07-267** ;
- les informations financières figurant aux pages **46 à 54** du Document de Référence de l'exercice 2006 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **3 avril 2007** sous le **n° D.07-267** ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux pages **111 à 191 et, 110 et 202, du Document de Référence de l'exercice 2005 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2006 sous le n° D. 06-208** ;
- les informations financières figurant aux pages **37 à 45** du Document de Référence de l'exercice **2005** enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers **4 avril 2006** sous le **n° D. 06-208**.
- Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

La liste des informations [8] publiées ou rendues publiques par Accor au cours des douze derniers mois (du 1er avril 2007 au 25 mars 2008), en application de l'article L. 451-1-1 du Code monétaire et financier et de l'article 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est la suivante :

- Document de Référence 2006 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2007 sous le n° D. 07-267 ;
- avis de convocation, à l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 9 avril 2007 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2007 le 19 avril 2007 ;
- comptes sociaux et comptes consolidés pour l'année 2006 publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 20 avril 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la cession de Red Roof Inn le 23 avril 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2007 ;
- chiffre d'affaires du premier trimestre 2007 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 4 mai 2007 ;
- avis relatif aux droits de vote publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 1er juin 2007, rectificatif publié le 8 juin 2007 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 16 mai 2007 et 28 mai 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2007 ;
- comptes sociaux et consolidés définitifs pour l'année 2006, rapport des commissaires aux comptes et affectation du résultat publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 8 juin 2007 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 4 juin 2007, 12 juin 2007, 19 juin 2007 et 22 juin 2007 ;
- communiqué de presse relatif à l'acquisition de Surf Gold le 26 juin 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2007 ;
- communiqué de presse relatif au rachat de 50 % de la joint-venture constituée avec le groupe Amorim le 3 juillet 2007 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 2 juillet 2007, 6 juillet 2007, 23 juillet 2007 et 30 juillet 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la signature d'un crédit syndiqué le 4 juillet 2007 ;
- avis d'ajustement du ratio de conversion dans le cadre de l'émission d'obligations convertibles en actions réservée à ColTime SARL publié au Bulletin des annonces légales obligatoires du 11 juillet 2007 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier semestre 2007 le 17 juillet 2007 ;
- chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2007 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 25 juillet 2007 ;

(8) Informations disponibles sur le site internet de la Société à l'adresse www.accor.com/finance et au BALO.

- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la cession de l'activité de restauration collective en Italie le 1er août 2007 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 6 août 2007 et 14 août 2007 ;
- communiqué de presse relatif à l'acquisition de 4,9 % de Orbis le 24 août 2007 ;
- communiqué de presse relatif aux comptes consolidés semestriels 2007 le 29 août 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2007 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 3 septembre 2007, 10 septembre 2007, 17 septembre 2007 et 24 septembre 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la finalisation de la cession de Red Roof Inn le 10 septembre 2007 ;
- comptes consolidés semestriels 2007 publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 19 septembre 2007 ;
- communiqué de presse relatif à l'acquisition de PrePay Technologies Ltd le 21 septembre 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la finalisation de la cession de l'activité de restauration collective en Italie le 11 octobre 2007 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2007 le 16 octobre 2007 ;
- communiqué de presse relatif au nouveau modèle économique de Accor Hospitality le 23 octobre 2007 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 1er octobre 2007, 25 octobre 2007 et 29 octobre 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2007 ;
- chiffre d'affaires du troisième trimestre 2007 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 24 octobre 2007 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 6 novembre 2007, 9 novembre 2007, 19 novembre 2007 et 26 novembre 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la cession des murs de 57 hôtels en France et en Suisse le 20 décembre 2007 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 3 décembre 2007, 10 décembre 2007, 17 décembre 2007, 24 décembre 2007 et 31 décembre 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2007 ;
- communiqué de presse relatif à l'acquisition de 62 % du capital de Motivano UK le 9 janvier 2008 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires de l'année 2007 le 15 janvier 2008 ;
- chiffre d'affaires de l'année 2007 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 30 janvier 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2008 ;
- communiqué de presse relatif à la cession complète de la Restauration collective au Brésil le 8 février 2008 ;
- communiqué de presse relatif aux comptes consolidés annuels 2007 le 27 février 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 29 février 2008.

Table de concordance

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du présent Document de Référence.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéro de page du Document de Référence
1. PERSONNES RESPONSABLES	**238**
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	**239**
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	16
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUES	**61-65**
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	13-15 ; 135-145 ; 222-224 ; 242
5.2. Investissements	17-21 ; 55 ; 139-144 ; 196-197
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4-12
6.2. Principaux marchés	4-12 ; 48-51 ; 146-147
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
6.5. Position concurrentielle	4-12
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	204-205
7.2. Liste des filiales importantes	57-60 ; 204-205 ; 214-219
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES, ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	9
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	9
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	48-56
9.2. Résultat d'exploitation	48-56 ; 62-63
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	**119 ; 121**
10.1. Informations sur les capitaux	118 ; 55-56
10.1. Flux de trésorerie	61-62 ; 181-186
10.2. Conditions d'emprunt et structure de financement	N/A
10.3. Restrictions à l'utilisation des capitaux	17-21 ; 61-62 ; 181-186
10.4. Sources de financement attendues	
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	**N/A**
12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	22
12.2. Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	22
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	**N/A**
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Organes d'Administration	76-85
14.2. Conflits d'intérêts	67

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéro de page du Document de Référence
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature	97-103
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	98
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	76-78
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de direction ou de surveillance	79
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	67
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	66
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	23-35
17.2. Participation et stock-options	100-102
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	103
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	108-109
18.2. Existence de droits de vote différents	108-109
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	N/A
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	**207**
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	115-208
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	115-208
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	114
20.5. Date des dernières informations financières	115-208
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	110
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	63
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	22
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	104-109
21.2. Actes constitutifs et statuts	66-75 ; 222-224
22. CONTRATS IMPORTANTS	**235**
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	**N/A**
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	**241-242**
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	**57-60 ; 204-205 ; 214-219**

Crédit photo : couv© Luc Selvais
Conception et réalisation : Labrador
8 rue Lantiez - 75017 Paris - France - Tél : 01 53 06 30 80

accor.com

accorhotels.com

accorservices.com