

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2008




ACCOR

Rapport de gestion 3

Activité et stratégie du Groupe 4

Résultats des activités 52

Gestion des risques..... 65

Gouvernement d'entreprise 70

Capital et actionnariat 116

États financiers 125

Comptes consolidés et annexes..... 126

Comptes Société mère et annexes..... 225

Informations juridiques 261

Renseignements de caractère général..... 262

Résolutions..... 265

Autres informations juridiques..... 284

Responsables du Document et du contrôle des comptes
et documents accessibles au public..... 286

Table de concordance 293

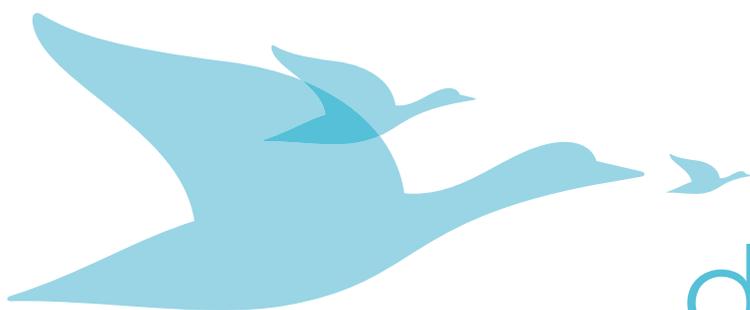


ACCOR

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2008**



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 8 avril 2009 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

Activité et stratégie du Groupe 4

Présentation des activités	4
Historique	14
Informations financières sélectionnées	17
Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	18
Faits marquants du début d'année 2009	24
Les hommes et les femmes chez Accor	26
Rapport environnemental des activités de Accor	39

Résultats des activités 52

Analyse des résultats consolidés	52
Rapport de gestion de la Société mère Accor	61

Gestion des risques 65

Facteurs de risques	65
Analyse de sensibilité	69

Gouvernement d'entreprise 70

Fonctionnement des organes sociaux	70
Règlement intérieur du Conseil d'Administration	72
Charte de l'administrateur	78
Composition des organes de direction	80
Mandats et fonctions occupés par les mandataires sociaux de Accor	85
Rapport du Président du Conseil d'Administration	93
Rapport des Commissaires aux Comptes	104
Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux	105
Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor	110

Capital et actionariat 116

Renseignements concernant le capital	116
Répartition du capital et des droits de vote	120
Dividendes	123
Marché des titres de Accor	124



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 :



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



▸ **les Services** : 32 millions de personnes bénéficient dans 40 pays des prestations de Accor Services (avantages aux salariés et citoyens, récompenses et motivation, gestion des frais professionnels).

Hôtellerie

Avec 3 982 hôtels et 478 975 chambres répartis dans 90 pays au 31 décembre 2008, 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 : 149 hôtels, 34 521 chambres dans 47 pays.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % 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. À fin 2009, le réseau devrait compter 59 hôtels.

Réseau : 30 hôtels, 7 558 chambres, dans 10 pays.

(*) *Entrez, respirez.*



MGallery, « The art of staying » (*)

Cette nouvelle collection réunit des hôtels haut de gamme remarquables par leur personnalité, qui séduiront les voyageurs individuels en quête de prestations distinctives ou à la recherche de lieux ayant un supplément d'âme. En centre-ville comme dans les lieux touristiques prisés, chaque hôtel de la collection offre un cadre distinctif pour vivre une expérience singulière qui s'articule autour d'une philosophie des plaisirs.

Réseau : 40 hôtels dans 21 pays à fin 2010

(*) *Faites de votre séjour une œuvre d'art.*

Milieu de gamme



Novotel, « Designed for natural living » (*)

Des espaces modernes 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 : 393 hôtels, 71 456 chambres, dans 59 pays.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.

(*) *Conçu comme un espace naturel.*



Mercure, « Meet the Mercures » (*)

Le réseau Mercure réunit des hôtels tous différents qui partagent des caractéristiques communes : professionnels de l'hospitalité passionnés et attentifs, atmosphère des lieux chaleureuse empreinte de fronde et de classicisme, confort des espaces. En centre-ville, à la mer ou à la montagne, chaque hôtel Mercure ancre sa personnalité dans son environnement local, offrant ainsi à ses clients de découvrir des produits et services authentiques, pour un plaisir renouvelé.

Réseau : 690 hôtels, 85 969 chambres dans 51 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

(*) *À la rencontre des Mercures.*



Adagio City Aparthotel, « Chez vous, partout en Europe »

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 d'appartements et situées dans de grandes métropoles européennes, ces résidences urbaines milieu de gamme proposent des services hôteliers.

Réseau : 22 Aparthôtels, 2 962 appartements dans 3 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.



Suitehotel, « Une autre façon de vivre l'hôtel »

Espace, modularité, confort, convivialité... Suitehotel propose une hôtellerie réservée aux nomades. Des suites de 30 m2 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 : 23 hôtels, 2 945 suites 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 : 49 hôtels, 4 867 chambres dans 6 pays.

(*) *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 14001 pour son engagement environnemental visant près de 242 établissements.

Réseau : 814 hôtels, 94 742 chambres dans 40 pays.

Clientèle : 55 % affaires – 45 % loisirs.

Très économique



Etap Hotel, « Dormez malin »

Implantée en Europe, la marque propose un hébergement à prix très économique, avec des établissements situés dans les grandes métropoles, en centre-ville, et à proximité des axes routiers et des aéroports. Hors Europe (Brésil, Afrique du Sud, Australie, Japon, Indonésie, Nouvelle-Zélande), les hôtels sont sous enseigne Formule 1.

Réseau Etap Hotel : 388 hôtels, 32 508 chambres dans 10 pays.

Réseau Hotel Formule 1 : 55 hôtels hors Europe.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.



Hotel F1, « Payer moins, bouger plus »

En créant Formule 1 en 1984, 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 (environ 15 euros). Devenue la référence de l'hôtellerie low cost, Formule 1 évolue avec une nouvelle génération d'établissements en France : hotel F1. 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 : 271 Hotel F1, soit 20 100 chambres.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.



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 : 951 hôtels, 95 753 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 : 52 hôtels, 6 182 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 2008

Marque	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Asie Pacifique		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	18	2 418	27	5 958	10	3 193	14	2 183	30	6 447	50	14 322	149	34 521
Pullman	11	2 799	9	2 105	-	-	-	-	2	442	8	2 212	30	7 558
Novotel	123	16 234	140	26 304	7	1 957	17	2 747	21	4 236	85	19 978	393	71 456
Mercure	260	24 134	229	30 509	-	-	81	10 682	35	5 485	85	15 159	690	85 969
Adagio	19	2 708	3	254	-	-	-	-	-	-	-	-	22	2 962
Suitehotel	17	2 014	6	931	-	-	-	-	-	-	-	-	23	2 945
Coralia Club	1	444	-	-	-	-	1	385	6	1 452	-	-	8	2 281
Autres marques	5	369	23	3 722	-	-	-	-	1	274	19	3 269	48	7 634
Luxe, haut et milieu de gamme	454	51 120	437	69 783	17	5 150	113	15 997	95	18 336	247	54 940	1 363	215 326
All seasons	18	1 723	2	117	-	-	-	-	-	-	29	3 027	49	4 867
Ibis	377	33 096	296	37 747	-	-	54	8 231	25	3 533	62	12 135	814	94 742
Etap Hotel	278	21 385	110	11 123	-	-	-	-	-	-	-	-	388	32 508
Formule 1	271	20 100	35	2 524	-	-	10	2 905	24	1 668	25	2 400	365	29 597
Économique	944	76 304	443	51 511	-	-	64	11 136	49	5 201	116	17 562	1 616	161 714
Motel 6	-	-	-	-	951	95 753	-	-	-	-	-	-	951	95 753
Studio 6	-	-	-	-	52	6 182	-	-	-	-	-	-	52	6 182
Économique États-Unis	-	-	-	-	1 003	101 935	-	-	-	-	-	-	1 003	101 935
TOTAL	1 398	127 424	880	121 294	1 020	107 085	177	27 133	144	23 537	363	72 502	3 982	478 975

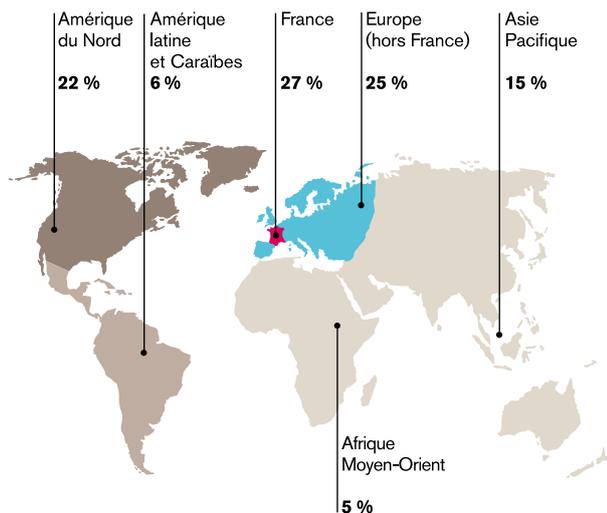


Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 278 hôtels et 248 718 chambres au 31 décembre 2008, représentant 52 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde

avec 1 020 hôtels (22 % des chambres) en **Amérique du Nord**, 177 hôtels (6 % des chambres) en **Amérique latine** et aux **Caraïbes**, 144 hôtels (5 % des chambres) en **Afrique** et au **Moyen-Orient** et 363 hôtels (15 % des chambres) en **Asie** et dans le **Pacifique**.

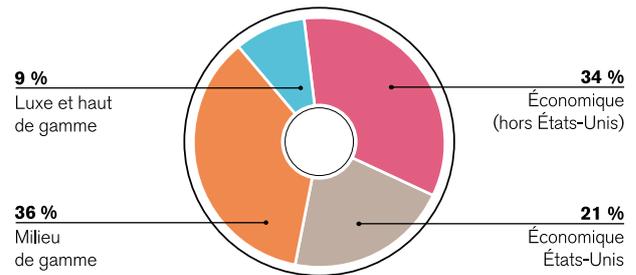
Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2008

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2008

(en pourcentage du nombre de chambres)



Un mode d'exploitation différencié

La stratégie de Accor est d'adapter le mode d'exploitation des hôtels 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 2008, 56 % 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).

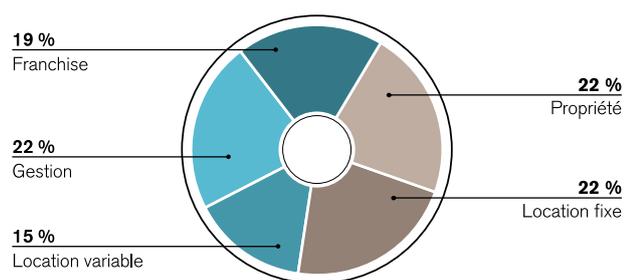


Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2008

Marque	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	22	3 267	9	1 947	11	1 902	100	25 291	7	2 114	149	34 521
Pullman	9	2 568	6	1 449	6	1 207	6	1 711	3	623	30	7 558
Novotel	68	11 340	66	12 478	109	18 176	108	23 925	42	5 537	393	71 456
Mercure	66	7 717	96	14 955	84	12 292	207	31 313	237	19 692	690	85 969
Adagio	-	-	2	181	-	-	19	2 670	1	111	22	2 962
Suitehotel	8	1 085	9	1 312	-	-	1	86	5	462	23	2 945
Coralia Club	1	444	-	-	-	-	7	1 837	-	-	8	2 281
Autres marques	19	3 147	6	813	-	-	17	2 852	6	822	48	7 634
Luxe, haut et milieu de gamme	193	29 568	194	33 135	210	33 577	465	89 685	301	29 361	1 363	215 326
All seasons	3	330	10	736	3	661	9	1 001	24	2 139	49	4 867
Ibis	122	16 161	136	17 349	210	27 843	77	13 458	269	19 931	814	94 742
Etap Hotel	65	5 463	59	6 008	75	6 761	5	677	184	13 599	388	32 508
Formule 1	204	14 983	95	7 504	10	2 991	11	1 228	45	2 891	365	29 597
Économique	394	36 937	300	31 597	298	38 256	102	16 364	522	38 560	1 616	161 714
Motel 6	335	38 024	321	35 699	1	72	-	-	294	21 958	951	95 753
Studio 6	12	1 363	28	3 757	-	-	-	-	12	1 062	52	6 182
Économique États-Unis	347	39 387	349	39 456	1	72	-	-	306	23 020	1 003	101 935
TOTAL	934	105 892	843	104 188	509	71 905	567	106 049	1 129	90 941	3 982	478 975

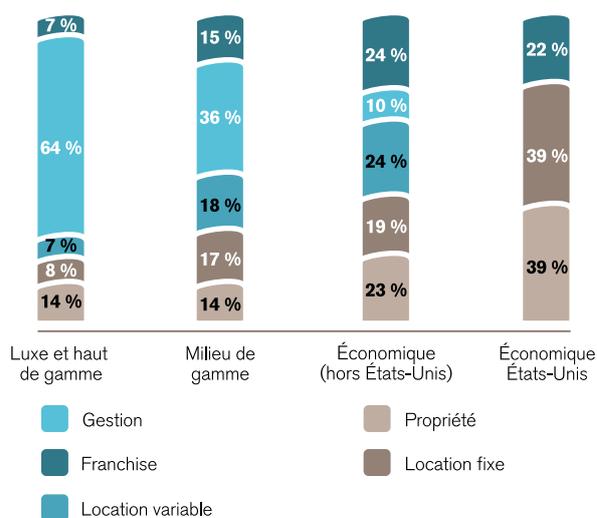
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2008

(en pourcentage du nombre de chambres)



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

(en pourcentage du nombre de chambres)



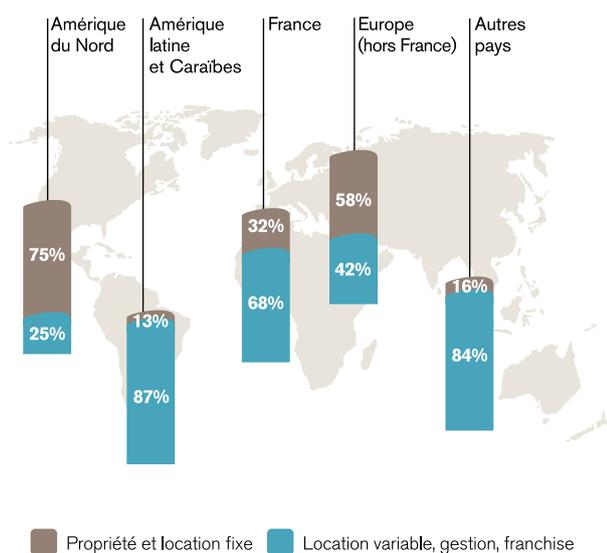


Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2008

	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	313	28 730	137	12 541	242	31 136	58	7 295	648	47 722	1 398	127 424
Europe hors France	193	25 881	304	44 110	212	29 909	71	10 468	100	10 926	880	121 294
Amérique du Nord	351	40 572	349	39 456	1	72	13	3 965	306	23 020	1 020	107 085
Amérique latine et Caraïbes	18	2 351	7	1 150	40	8 066	94	13 490	18	2 076	177	27 133
Autres pays	59	8 358	46	6 931	14	2 722	331	70 831	57	7 197	507	96 039
TOTAL	934	105 892	843	104 188	509	71 905	567	106 049	1 129	90 941	3 982	478 975

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

(en pourcentage du nombre de chambres)



au 31 décembre 2008. Les taux d'occupation, prix moyen et RevPar (*Revenue Per Available Room*) des hôtels sont décrits dans la partie « Analyse des résultats consolidés » pages 54 et 55.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 2 des comptes consolidés page 148.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Rapport environnemental » page 39.

Marché et concurrence

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

Classement mondial au 31 décembre 2008

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	InterContinental	4 186	619 851
2	Wyndham WW	7 040	592 900
3	Marriott	3 178	560 000
4	Hilton	3 200	525 000
5	Accor	3 982	478 975

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.

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 7 178 millions d'euros au 31 décembre 2008. Leur valeur nette s'établit à 4 324 millions d'euros, représentant 37,9 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2008 (voir note annexe 20 des comptes consolidés page 182).

Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels



**Classement européen des groupes hôteliers
au 31 décembre 2008
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)**

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Accor	2 216	241 033
2	ICH Group	549	84 984
3	Best Western	1 265	84 334
4	Groupe du Louvre	855	59 490
5	Sol Melia	204	45 082

Source : Base de données MKG Hospitality – mars 2009.

Au sein de l'Union européenne des 27, **quatre enseignes Accor** figurent parmi les dix premières en nombre de chambres.

**Classement européen des chaînes intégrées
au 31 décembre 2008
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)**

N°	Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Best Western	1 268	84 537
2	Ibis	656	69 158
3	Mercure	497	56 831
4	Holiday Inn	287	44 459
5	Novotel	255	40 845
6	Premier Inn	572	38 695
7	NH Hotels	269	37 100
8	Hilton	135	35 253
9	Etap Hotel	384	31 948
10	Radisson	125	27 853

Source : Base de données MKG Hospitality – mars 2009.

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 32 millions d'utilisateurs, Accor Services compte 490 000 entreprises et collectivités clientes et 1,2 million de prestataires affiliés au 31 décembre 2008.

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 motivation :** 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

	Solutions pratiques pour permettre aux employeurs de participer aux dépenses de restauration et d'alimentation de leurs salariés.
	Solutions réservées aux familles pour la garde de leurs jeunes enfants.
	Gestion et déploiement pour les collectivités de programmes d'aide sociale et d'accompagnement spécialisé. Ticket à la Carte en France permet le financement des dépenses de matériels scolaires, d'activités sportives et culturelles.
	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.

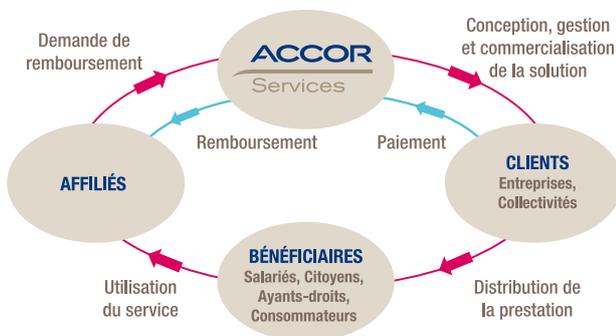
Récompenses et motivation

	Solution chèques et cartes-cadeaux destinés aux entreprises et aux Comités d'entreprise pour les salariés et aux collectivités pour leurs œuvres sociales.
	Avec huit cartes-cadeaux et neuf chèques-cadeaux mono- et multienseignes destinés aux entreprises et aux particuliers, Accor est leader sur ce marché en France.
	Accentiv' conçoit, met en œuvre et gère des programmes de fidélisation clients, des campagnes de motivation des collaborateurs et anime des réseaux de distribution des entreprises.

Gestion des frais professionnels

	Gestion des dépenses de carburant et d'entretien des véhicules d'entreprise.
	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 (5,19 euros par salarié et par jour travaillé pour le *Ticket Restaurant*[®] en France au 1^{er} janvier 2009). 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. Sur l'exercice 2008, la part de transactions réalisées par Accor Services et relatives à des opérations dématérialisées a continué à progresser. 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 52 adresses dans 13 pays soit la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Maroc, le Koweït, le Qatar, les Émirats 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 18 boutiques, le prestigieux restaurant du Pré Catelan (trois étoiles au Guide Michelin), le restaurant Panoramique du Stade de France, le Café Lenôtre à Cannes et le Pavillon Élysée Lenôtre réunissant une École de Cuisine pour amateurs, un Café Lenôtre et une boutique de design culinaire.

Par ailleurs, Lenôtre a ouvert en 2008 une boutique et un salon de thé à Nice renforçant ainsi son positionnement sur la Côte d'Azur.

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

Accor multiplie les synergies entre Lenôtre et l'activité de restauration de ses hôtels, notamment dans le domaine de la formation.

Services et restauration à bord des trains



Présente en Europe (Autriche, Espagne, France, Italie, Portugal, Royaume-Uni), CWL offre un large éventail de prestations de services et de restauration à bord des Trains à Grande Vitesse et des trains-hôtels internationaux. Elle assure également des services annexes liés aux agréments et facilités du voyage ainsi que la gestion et l'approvisionnement des produits de restauration.

Ses concepts de services et de restauration, adaptés à chaque culture et chaque réseau ferré, centrés sur l'innovation et des principes éthiques et environnementaux, permettent de répondre au mieux aux besoins et exigences des clients dont les comportements en termes de modes et tendances de consommation évoluent rapidement.

Le contrat des services à bord des trains sur le réseau TGV en France n'a pas été reconduit en 2008 et arrivera à son terme en mars 2009 ; le service à bord des trains est cependant maintenu sur la ligne TGV Est. En Europe, la filiale espagnole assure depuis le 20 février 2008 les services de restauration à bord de l'**AVE Madrid-Barcelone** ainsi que la gestion logistique associée, après le lancement du Train à Grande Vitesse espagnol le 22 décembre 2007 reliant Madrid à Valladolid. Par ailleurs, la filiale portugaise, Servirail, propose depuis le 1^{er} octobre 2008 ses services de restauration à bord des Trains à Grande Vitesse **Alfa Pendular**, dans le cadre de son renouvellement de contrat en juin dernier par les chemins de fer portugais. Enfin, la filiale autrichienne assurera à compter du 15 décembre 2008 les services hôteliers à bord des trains de nuit nationaux et internationaux, suite au **renouvellement de contrat des chemins de fer autrichiens**.

Groupe Lucien Barrière S.A.S.



Lucien Barrière
Hôtels & Casinos

Créé en décembre 2004, le Groupe Lucien Barrière S.A.S. (détenue à 51 % par la famille Desseigne-Barrière et 49 % par Accor) est un acteur européen majeur dans le secteur des casinos et leader dans l'hôtellerie de luxe en France. Il regroupe 40 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 2008 est marquée par l'ouverture des casinos de Leucate et de Blotzheim, trente-neuvième et quarantième établissements du groupe. En janvier 2009, l'ouverture du Naoura Barrière, à Marrakech, complexe hôtelier de luxe, est venue 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 à Groupe Lucien Barrière S.A.S.. Ils restent la propriété de la Société Fermière du Casino Municipal de Cannes dont la famille Desseigne-Barrière détient plus de 70 % du capital. Dominique Desseigne en est le Président. La SFCMC est liée à Groupe Lucien Barrière S.A.S. par des accords commerciaux et bénéficie de son assistance technique.



HISTORIQUE

1967

- Paul Dubrulle 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 deux 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.S. pour 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 Télécom...

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 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, Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans cette nouvelle entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 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.

2007

- Accor cède deux autres Sofitel aux États-Unis situés à New-York et Philadelphie à une joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership. Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans cette entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans.
- Dans le cadre de la poursuite du changement de modèle économique de l'hôtellerie, Accor signe, avec un consortium immobilier regroupant deux fonds gérés par AXA REIM et la Caisse des dépôts et consignations, une opération, portant sur un parc de 47 hôtels en France, ainsi que 10 hôtels en Suisse. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelable six fois, par hôtel au gré de Accor.
- Toujours dans le cadre de la poursuite de la stratégie hôtelière, Accor signe la cession des murs de 30 hôtels au Royaume-Uni avec Land Securities, gérés par Accor, dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti, pour une période de 12 ans, renouvelable six fois.
- De même, Accor signe un protocole d'accord avec Moor Park Real Estate visant à la cession des murs de 72 hôtels en Allemagne et 19 aux Pays-Bas, gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable similaire.
- Accor Services acquiert Kadeos, leader français du marché des cartes et chèques cadeaux, Prepay Technologies, leader au Royaume-Uni des cartes prépayées et Surf Gold, leader asiatique des Services Marketing.
- Cession de Red Roof Inn à Citi's Global Special Situations Group et Westbridge Hospitality Fund II, L.P.
- Cession de l'activité de restauration collective en Italie à Barclays Private Equity.



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 2008.

Chiffres clés consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	2006	2007	2008
Chiffre d'affaires opérationnel	7 607	8 121	7 739
Résultat brut d'exploitation	2 084	2 321	2 290
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	727	907	875
Résultat net de l'ensemble consolidé	534	912	613
Résultat net part du Groupe	501	883	575

Données par action

<i>(en euros)</i>	2006	2007	2008
Résultat net part du Groupe par action	2,23	3,92	2,60
Résultat net dilué par action	2,17	3,78	2,59
Dividende ordinaire par action	1,45	1,65	1,65 ⁽¹⁾
Dividende exceptionnel par action	1,50	1,50	-

(1) Proposé à l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2009.

Total actif

<i>(en millions d'euros)</i>	2006	2007	2008
Total actif non courant	6 767	6 566	7 393
Total actif courant	3 821	3 991	3 984
Actifs disponibles à la vente	545	277	36
Total actif	11 133	10 834	11 413

Capitaux propres et dette nette

<i>(en millions d'euros)</i>	2006	2007	2008
Capitaux propres part du Groupe	4 098	3 691	3 305
Intérêts minoritaires	66	61	258
Capitaux propres	4 164	3 752	3 563
Dette nette	469	204	1 072



STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES

Dans un contexte économique mondial difficile, le Groupe, ancré sur ses deux métiers mondiaux, fait face à la crise amorcée au cours de

l'année 2008 grâce à un modèle économique plus résistant et une situation financière solide.

Bonne résistance de l'Hôtellerie économique en Europe et croissance des Services Prépayés

Compte tenu du profil du Groupe avec 70 % du résultat d'exploitation provenant des Services Prépayés et de l'Hôtellerie économique hors États-Unis, Accor est désormais moins sensible aux cycles économiques.

Ainsi au second semestre 2008, le résultat d'exploitation des Services Prépayés a progressé à périmètre et change constants

de 19,4 % et celui de l'Hôtellerie économique hors États-Unis est stable alors que les résultats d'exploitation de l'Hôtellerie haut et milieu de gamme et de l'Hôtellerie économique aux États-Unis sont en recul respectivement de 10,8 % et de 23,1 %. Au total, la variation du résultat d'exploitation du Groupe au second semestre 2008 est stable par rapport au second semestre 2007, à périmètre et change constants.

Un plan de bataille pour répondre à une conjoncture difficile

Devant la dégradation de la conjoncture économique mondiale qui s'est rapidement répercutée sur l'activité hôtelière notamment au quatrième trimestre, Accor a décidé de prendre des mesures destinées à limiter les conséquences sur le résultat. Ces mesures tournent autour de trois axes :

Réactivité opérationnelle

La dynamique commerciale pour livrer la bataille du chiffre d'affaires s'appuie sur des leviers forts que constituent une offre hôtelière allant de l'économique au cinq étoiles, une politique de place sur 20 métropoles en Europe et enfin l'existence de la carte de fidélité A|Club (lancée le 15 septembre 2008) qui regroupe 1,7 million de porteurs à fin février 2009.

Au plan des coûts, un programme de réduction des coûts de support est mis en place, qui porte sur 100 millions d'euros sur 2009-2010 (dont 75 millions sur 2009). Cette réduction de coûts concerne pour l'essentiel les investissements de marketing, les achats, l'annulation ou le décalage de projets non prioritaires.

Réactivité permettant de protéger la trésorerie

Dès le second semestre, le Groupe a réduit de 25 millions d'euros ses investissements de rénovation et 125 millions d'euros supplémentaires sont prévus en 2009. Après quatre années d'investissements importants, le Groupe réalise des investissements de rénovation avec une plus grande sélectivité, sans obérer la qualité du service.

L'enveloppe annuelle de 500 millions d'euros d'investissements de développement hôtelier prévue pour 2009 et 2010 sera ramenée à 400 millions d'euros à compter de 2011. Ces 100 millions d'euros de réduction portent sur les segments haut de gamme (55 millions) et milieu de gamme (65 millions d'euros) ; en revanche une hausse de 20 millions d'euros est prévue dans les investissements de l'Hôtellerie économique en Europe.

Sécurisation des financements

Le Groupe a procédé en janvier 2009 au lancement d'une émission obligataire qui a rencontré un grand succès auprès des investisseurs. Le Groupe a ainsi pu lever 600 millions d'euros pour une durée de cinq ans (maturité 4 février 2014) avec un coupon de 7,5 %. Cette opération permet au Groupe de diversifier, à côté des emprunts bancaires, ses sources de financement et d'allonger la durée moyenne de la dette.



Accor garde le cap et poursuit la transformation de ses deux métiers

En dépit de la crise économique, Accor souhaite poursuivre la transformation de ses deux métiers engagée depuis trois ans.

Services Prépayés

Accor poursuit la croissance de ses produits historiques (avantages aux salariés et aux citoyens) et part à la conquête de nouveaux marchés dans l'univers des Services Prépayés, marché à très forte croissance particulièrement en Europe.

Ainsi, Accor entend développer cinq marchés principaux :

- **avantages aux salariés et aux citoyens** avec les Tickets Restaurant, Alimentation, les programmes sociaux publics ;
- **récompenses et motivation** avec les cartes et chèques cadeaux ;

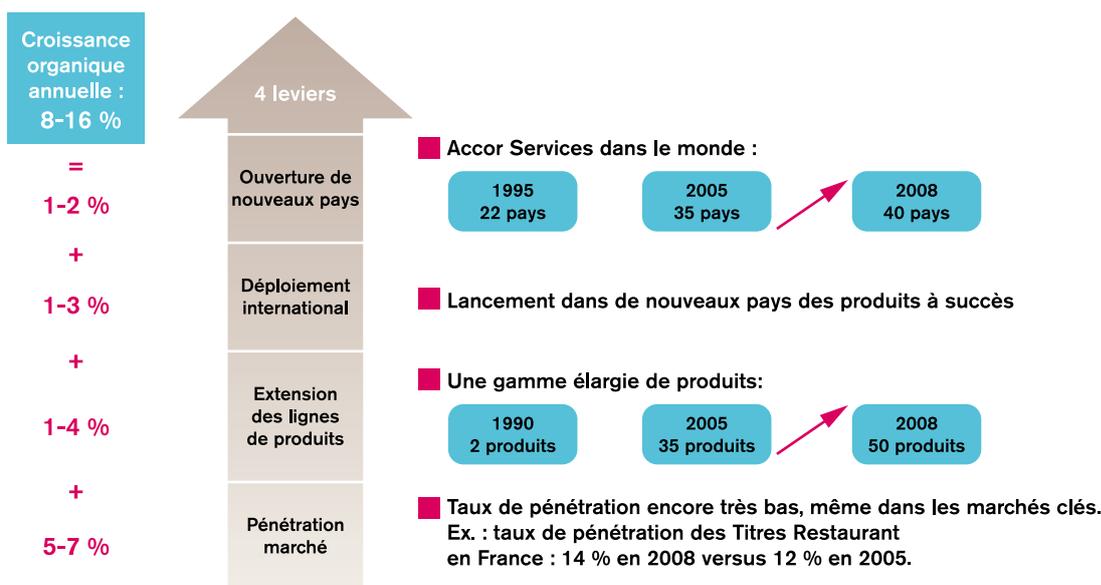
- **gestion des frais professionnels** avec les Tickets Essence ;
- **assurance** pour le remboursement de sinistres ;
- **cartes salaire/UUB** pour les personnes sous ou non bancarisées.

La mutation technologique et la diversification des supports, papier, cartes électroniques, Internet ou la téléphonie mobile facilitent l'accès à ces nouveaux marchés.

La diversité des réseaux d'acceptation chez les commerçants (réseau fermé, filtré ou ouvert) permet plus de flexibilité en fonction des produits.

Accor Services s'est engagé à réaliser une croissance interne de son chiffre d'affaires comprise entre 8 et 16 % sur les années 2006-2010.

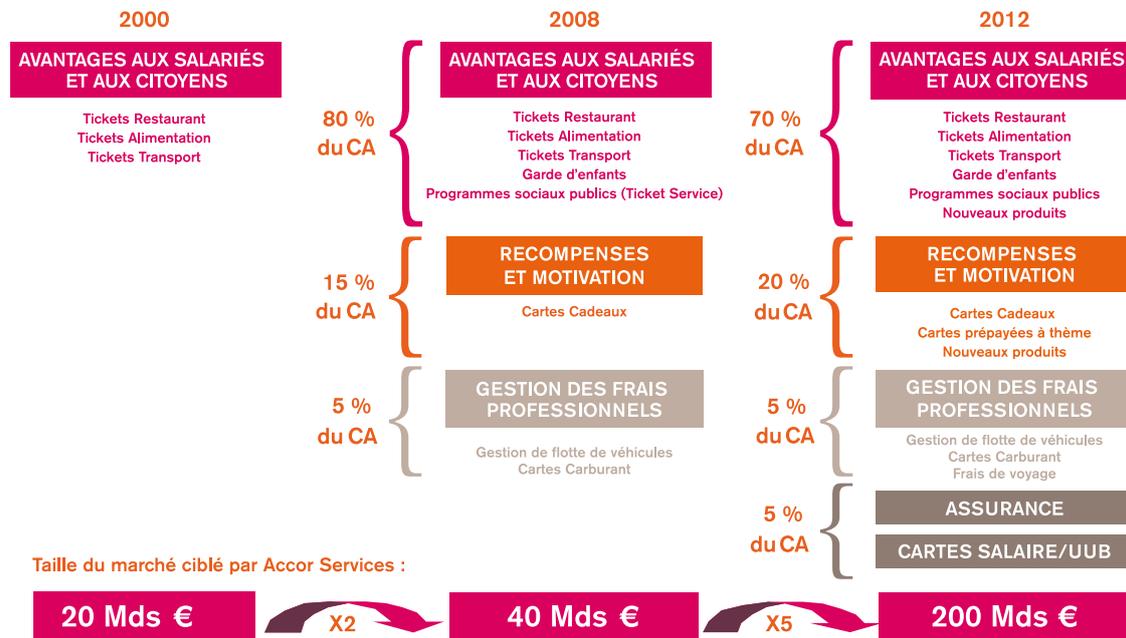
Cette croissance repose sur quatre leviers :





Alors qu'en 2000, les produits proposés par Accor étaient pour l'essentiel les avantages aux salariés et citoyens, ces derniers représentent, en 2008, 80 % du chiffre d'affaires ; 15 % provenant

des produits de récompenses et motivation et le reste des produits permettant la gestion des frais professionnels.



L'évolution attendue des produits et services proposés aux clients à l'horizon 2012 se traduit par une augmentation très significative de la taille du marché cible. Celui-ci, qui représentait 20 milliards d'euros en 2000 et qui a doublé entre 2000 et 2008, et pourrait être multiplié par cinq d'ici 2012 à environ 200 milliards d'euros.

En créant PrePay Solutions en partenariat avec MasterCard, la plate-forme technologique, créée à partie de PrePay Technologies acquise au Royaume-Uni par Accor en 2007, va connaître une très forte accélération de son développement. Elle donne accès au réseau ouvert de 28 millions de points de vente MasterCard et détient une licence d'émission de monnaie électronique européenne dans 17 pays.

PrePay Solutions dispose de trois types de clients que sont tout d'abord les banques, clientes de MasterCard, les entreprises provenant de la clientèle de Accor Services et enfin les clients directs de PrePay Solutions que sont les distributeurs.

Par ailleurs, sera déployée en Amérique latine en 2009 et 2010 la plate-forme interne de paiement électronique, Watts, déjà développée au Brésil.

Le développement de la taille du marché permet d'envisager une croissance organique de 10 à 18 % par an au-delà de 2010 (contre 8 à 16 % de 2006 à 2010), lorsque le rythme de développement aura trouvé une certaine vitesse de croisière.

Dans ces conditions, l'objectif de marge opérationnelle serait supérieur à 40 % à horizon 2010, incluant le lancement de nouveaux produits. Elle pourrait augmenter au-delà de 2010.

La **croissance par acquisition** constitue un levier important de l'expansion des Services Prépayés. Dans ce cadre, Accor a prévu d'investir 100 millions d'euros par an afin d'acquérir des parts de marché ou du savoir-faire.

Hôtellerie

Accor entend poursuivre la transformation du modèle économique de l'hôtellerie déjà bien engagée depuis trois ans. De manière à ce que le Groupe devienne le leader mondial de l'hôtellerie économique et un acteur majeur de l'hôtellerie haut de gamme et de luxe, Accor s'appuie sur trois leviers :

Un portefeuille de marques fortes désormais repositionnées

Le portefeuille de marques a été réorganisé et couvre désormais tous les segments.

Le repositionnement de **Sofitel** dans l'univers de l'hôtellerie internationale de luxe, ainsi que le lancement des marques **Pullman** et **MGallery** dans le haut de gamme et le lancement de la marque **All seasons** dans l'hôtellerie économique non standardisée permettent d'offrir un réseau cohérent.



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 est 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 compte aujourd'hui 149 hôtels, après reconversion dans d'autres marques ou bien cession totale de certaines unités.

Pullman, nouvelle enseigne haut de gamme, a ouvert à fin 2007 et compte au 31 décembre 2008 30 hôtels dans 10 pays, destinés à une clientèle de voyageurs d'affaires. À fin 2009, le réseau devrait compter 59 hôtels, situés au cœur de pôles tertiaires ou à proximité des aéroports, principalement sous contrat de gestion et franchise.

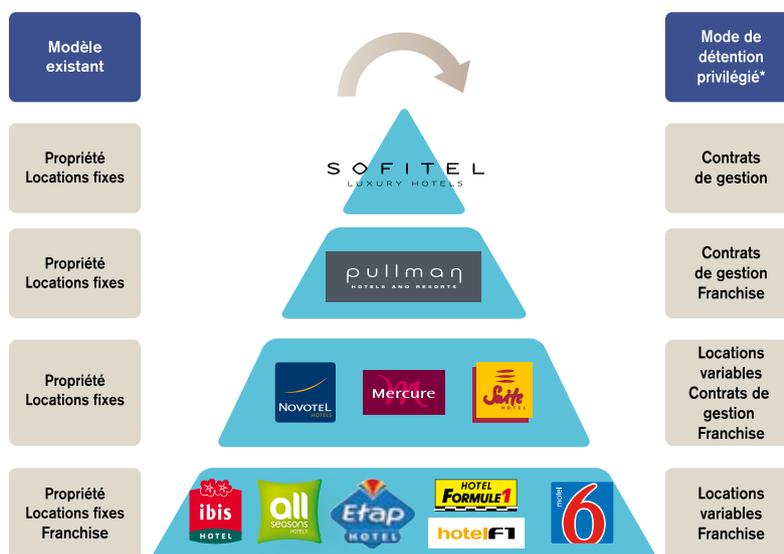
Le réseau MGallery, nouvelle collection réunissant les hôtels haut de gamme remarquables par leur personnalité, leurs prestations distinctives et leurs suppléments d'âme est constitué d'hôtels en centre-ville ou dans des lieux touristiques prisés. Le réseau devrait compter 40 hôtels dans 21 pays à fin 2010.

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, compte 49 hôtels à fin 2008 dans six pays, principalement par franchise et par conversion d'autres marques.

Une stratégie d'« Asset Right » visant à réduire l'intensité capitalistique et la volatilité de ses résultats.

À fin 2008, ont été ainsi restructurés 625 hôtels se traduisant par plus de 4 milliards d'euros de cessions d'actifs immobiliers hôteliers. Sur la totalité du parc à fin décembre 2008, 56 % des chambres sont détenues en contrats de location variable, de gestion ou de franchise ce qui correspond à 60 % de l'objectif.

Les 40 % restants demeurent un objectif dont le rythme d'exécution dépendra de l'environnement immobilier.



* Pays matures.



Dans le cadre de cette stratégie, 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 (voir note 2 des annexes des comptes consolidés, pages 148 à 156).

De 2005 à fin 2008, le Groupe a dégagé 4 082 millions d'euros de la gestion des actifs immobiliers, concernant 625 hôtels, dont

2,1 milliards d'euros d'impact de trésorerie et 2,0 milliards d'euros de réduction d'engagement hors bilan ⁽¹⁾ (voir historique pages 15 et 16).

En 2008, ont été cédées 55 unités hôtelières en France et en Suisse avec contrat de location variable, 49 hôtels ont été cédés avec maintien d'un contrat de franchise en France, Allemagne, aux États-Unis et au Brésil. Le Sofitel « The Grand » aux Pays-Bas a été cédé avec maintien d'un contrat de gestion, les murs de deux Mercure en Allemagne avec maintien d'un contrat de location variable. Par ailleurs, 12 hôtels ont été cédés sans conservation de l'exploitation. Enfin, quatre hôtels ont été cédés avec un contrat de management en France, Australie et Nouvelle-Zélande.

Le détail des cessions d'actifs immobiliers hôteliers en 2008 est le suivant :

	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Impact cash	Impact hors-bilan	Total
Réalisé 2005-2007	502	63 967	1 607 m€	1 879 m€	3 486 m€
Réalisé S1 2008	83	9 463	390 m€	93 m€	483 m€
Réalisé S2 2008	40	4 916	60 m€	53 m€	113 m€
Total 2008	123	14 379	450 m€	146 m€	596 m€
Total 2005-2008	625	78 346	2 057 m€	2 025 m€	4 082 m€

Un développement adapté à la demande mondiale

En fonction de la demande mondiale, Accor concentre ses investissements de développement sur le segment économique hors États-Unis et privilégie des formes de développement « *light* » pour le segment haut et milieu de gamme.

La poursuite du développement reste une priorité avec 101 000 chambres dans le pipeline. L'objectif est d'ouvrir 30 000 chambres en 2009, 35 000 en 2010 et 40 000 au-delà de 2010. Ces dernières représentent un investissement (part Accor) de 400 millions d'euros.

La perspective d'évolution du parc est détaillée page 156.

Ouvertures 2008 : 27 982 chambres, soit 209 hôtels

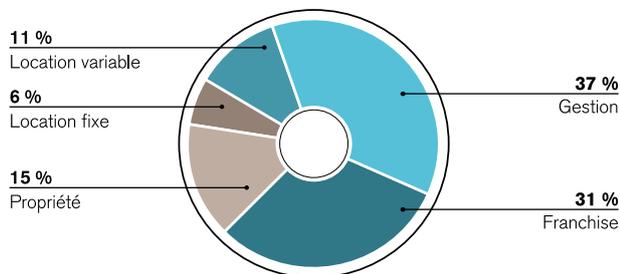
Les ouvertures de 2008 pour un total de 28 000 chambres ont été réalisées pour 89 % en hôtellerie économique et milieu de gamme, 79 % sous forme peu capitalistique (contrats de loyers variables, gestion et franchise). 54 % de ces ouvertures ont été réalisées dans les pays émergents et 29 % en Europe.

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



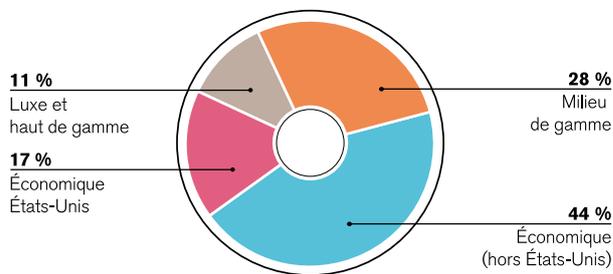
par mode de gestion

(en pourcentage du nombre de chambres)



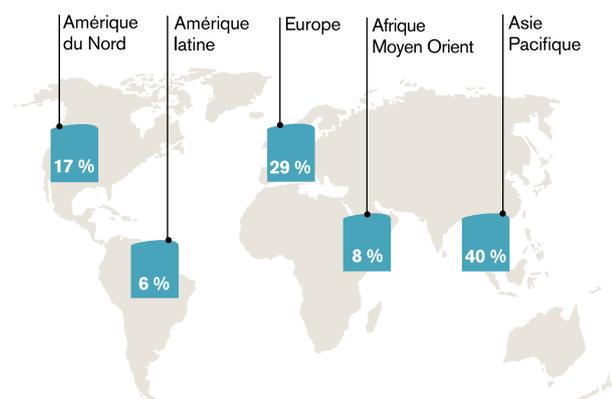
par segment

(en pourcentage du nombre de chambres)



par zone géographique

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parmi les ouvertures emblématiques de 2008 citons en **Australie** le Pullman Olympic Park à Sydney.

En **Inde**, le Novotel Hyderabad a ouvert ses portes. Au **Moyen-Orient**, l'Ibis Dubai City Center compte 365 chambres et au **Koweït**, le premier hôtel Accor a ouvert ses portes sous la marque Ibis (175 chambres). En **Chine**, le Sofitel Macau at Ponte 16 et le Pullman Beijing South ont ouvert leurs portes et l'Ibis Shanghai Lianyong (280 chambres) est le 800^e Ibis ouvert dans le monde. En **Afrique**, l'Ibis Cotonou (101 chambres) et l'Ibis Moussafir Essaouira (151 chambres) ont également été ouverts.

En **France**, le développement de All seasons se poursuit avec notamment l'ouverture de All seasons Bourges. Au **Royaume-Uni**, on peut noter une accélération de l'ouverture des Etap Hotel avec celle de l'Etap Hotel Manchester West (271 chambres), ainsi que l'ouverture du Sofitel London Heathrow. En **Russie**, l'Ibis Saint Pétersbourg (221 chambres) a ouvert ses portes et est le premier hôtel de la marque en Russie et le premier hôtel Accor en dehors de Moscou.

Enfin, notons au **Brésil** l'ouverture de l'important complexe Ibis & Formule 1 Sao Paulo Morumbi (376 et 378 chambres) ainsi que deux autres Formule 1, Belo Horizonte dans l'État de Minas Gerais (241 chambres) et Belem dans l'État de Parà (208 chambres).

Cessions d'activités non stratégiques

Le Groupe se recentre sur ses deux métiers, les Services Prépayés et l'Hôtellerie, en cédant ses actifs non stratégiques. Depuis 2006, le montant de ces cessions s'élève à plus de 1,4 milliard d'euros.

En 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 114 millions d'euros. La plus-value

(avant impôt) réalisée sur cette transaction s'élève à 32 millions d'euros. La contribution de la restauration collective brésilienne au chiffre d'affaires consolidé 2007 a été de 248 millions d'euros et de 70 millions sur les trois premiers mois de l'année 2008.

Les cessions d'actifs non stratégiques atteignent, après impôt et complément de prix, 110 millions d'euros sur l'année 2008.

Optimisation de la structure financière

En 2008, Accor a procédé au rachat et à l'annulation de titres pour un montant total de 62 millions d'euros, sur les 400 millions d'euros

autorisés dans le cadre du programme de rachat d'actions voté lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.



FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2009

Les faits marquants exposés ci-dessous, sont survenus depuis la clôture de l'exercice 2008.

Accor émet un emprunt obligataire de 600 millions d'euros

Accor a procédé fin janvier avec succès au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de cinq ans (maturité 4 février 2014), assorti d'un coupon de 7,50 %.

Accor a pu réaliser cette émission dans de bonnes conditions compte tenu de son faible niveau d'endettement et de son rating long terme BBB avec perspective stable donné par Standard & Poor's et Fitch.

L'opération a été placée auprès de plus de 200 investisseurs institutionnels européens.

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

Les arrangeurs de cette opération sont Deutsche Bank, Natixis, et Société Générale Corporate Investment Bank.

Accor Services et MasterCard Europe créent un leader dans les services prépayés en Europe

Accor Services et MasterCard Europe ont annoncé mi-février une alliance stratégique qui donne naissance à PrePay Solutions. La joint-venture est détenue à hauteur de 67 % par Accor Services, actionnaire majoritaire, et à 33 % par MasterCard Europe.

La nouvelle société s'appuie sur l'expertise complémentaire des deux partenaires dans les services prépayés et le paiement électronique. Leurs clients respectifs vont ainsi profiter de la forte expansion du marché du prépayé, estimé à 130 milliards d'euros en Europe.

PrePay Solutions commercialise des solutions de cartes prépayées qui permettent aux entreprises et collectivités, et aux institutions financières de réduire leurs coûts et d'améliorer leur efficacité. Ces solutions facilitent et sécurisent les paiements des entreprises et des consommateurs, dans des domaines tels que la récompense et la motivation, les cadeaux, la gestion des frais professionnels et les cartes de paiement pour les personnes sous-bancarisées.

PrePay Solutions conçoit et développe des programmes clés en main. Elle propose à ses clients des services intégrés qui combinent marketing, gestion des transactions et service clients. La flexibilité du réseau mondial de MasterCard offre un potentiel d'évolution et une rapidité de commercialisation sans équivalent sur le marché européen.

PrePay Solutions est créée à partir de PrePay Technologies Limited, acquise en 2007 par Accor Services, et leader des cartes prépayées au Royaume-Uni. PrePay Solutions sera le prestataire de services de Accor Services et de MasterCard pour le développement de solutions destinées à leurs clients respectifs : entreprises et collectivités publiques pour Accor Services, banques et institutions financières pour MasterCard. Parallèlement, PrePay Solutions commercialisera directement des solutions prépayées pour ses propres clients, en particulier les distributeurs.

Accor : Gilles Péliesson, Directeur général, est nommé Président du Conseil d'Administration

Le Conseil d'administration de Accor s'est réuni le 24 février 2009 pour arrêter les projets de résolutions devant être soumis à l'Assemblée Générale du 13 mai 2009, et notamment ceux portant sur le renouvellement des mandats des administrateurs, arrivant à leur terme de trois ans.

La majorité des membres du Conseil ayant souhaité réduire le nombre des administrateurs et mettre un terme à la dissociation

des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, le Président du Conseil de Accor, ainsi que cinq autres administrateurs, ont démissionné.

Prenant acte de cette décision, le Conseil a nommé Président du Conseil d'Administration de Accor, Gilles Péliesson, Directeur général.



Constitution du futur Conseil d'Administration soumis au vote des actionnaires le 13 mai 2009

Le Conseil d'Administration de Accor, réuni le jeudi 12 mars 2009 sous la Présidence de Gilles Pélisson, a arrêté, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la liste des personnalités qui sera soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2009 pour composer le futur Conseil d'Administration. (voir présentation des résolutions page 265)

▸ Membres du Conseil d'Administration actuel :

- **Thomas J. Barrack**, Président-directeur général fondateur de Colony Capital LLC ;
- **Sébastien Bazin**, Directeur général Europe de Colony Capital SAS ;
- **Philippe Citerne**, Directeur général délégué de la Société Générale ;
- **Gabriele Galateri di Genola**, Président de Telecom Italia SpA ;
- **Gilles Pélisson**, Président-directeur général de Accor ;
- **Alain Quinet**, Directeur des Finances et de la Stratégie et membre du Comité de direction de la Caisse des Dépôts et Consignations ;
- **Franck Riboud**, Président-directeur général de Danone ;
- **Patrick Sayer**, Président du Directoire d'Eurazeo.

▸ Nouveaux administrateurs :

- **Jean-Paul Bailly**, Président du groupe La Poste, apportera au Conseil son expérience reconnue dans la direction de grandes entreprises tournées vers le grand public (RATP) ou dans la direction de groupes à très grands réseaux orientés vers les services à la personne (La Poste) ;
- **Denis Hennequin**, Président-directeur général Europe de McDonald's, apportera au Conseil son savoir-faire international

de la franchise et de la gestion de grands réseaux de restaurants, activité proche de celle de l'hôtellerie économique ;

- **Bertrand Meheut**, Président du Directoire du groupe Canal+, apportera au Conseil son expérience d'industriel et de Président d'un groupe de média européen reconnu, présent sur les sujets sociétaux majeurs comme notamment la culture, la jeunesse, le sport...

Un quatrième représentant du concert Colony/Eurazeo sera également proposé aux votes des actionnaires :

- **Virginie Morgon**, membre du Directoire d'Eurazeo.

Ainsi constitué, le Conseil d'Administration sera composé de 12 membres et selon les recommandations AFEP/MEDEF respectera l'équilibre entre administrateurs indépendants et non indépendants. À la constitution du nouveau Conseil, il appartiendra à celui-ci d'apprécier le caractère d'indépendance ou non de chacun de ses membres.

La gouvernance du futur Conseil sera articulée autour de trois Comités spécialisés :

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

Compte tenu de la taille réduite du futur Conseil d'Administration, les sujets stratégiques seront discutés directement en Conseil d'Administration.

Il est également prévu que soit nommé, parmi les administrateurs indépendants, un Vice-Président du Conseil d'Administration chargé notamment des relations avec les actionnaires non-représentés au Conseil d'Administration.

Jacques Stern nommé Directeur général délégué du groupe Accor

Gilles Pélisson, Président-directeur général du groupe Accor, a proposé au Conseil d'Administration, qui a accepté au cours de la séance du 12 mars 2009, la nomination de Jacques Stern en tant que

Directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie, du développement de l'hôtellerie et des systèmes d'information.

Accor porte à 49 % sa participation dans le Groupe Lucien Barrière

Dans le cadre des accords signés en janvier 2004 entre Colony Capital, la famille Desseigne Barrière et Accor, Colony Capital disposait d'une option de vente (put) à Accor de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière SAS, à un prix déterminé par cinq banques indépendantes.

En novembre 2008, Colony Capital a notifié son intention de déclencher le processus de valorisation.

La valeur de 153 millions d'euros déterminée à l'issue de ce processus correspond à la moyenne des évaluations des experts

indépendants, en excluant la valeur la plus haute et la valeur la plus basse, conformément aux accords signés en 2004.

A l'issue de ce processus de valorisation, Colony Capital a décidé d'exercer son put au prix de 153 millions d'euros.

L'impact sur la dette nette du Groupe Accor devrait être de 270 millions d'euros compte tenu de la consolidation en intégration proportionnelle au second semestre 2009 de 49 % de la dette du Groupe Lucien Barrière.



LES HOMMES ET LES FEMMES CHEZ ACCOR

Les hommes et les femmes de Accor : les chiffres clés

Au 31 décembre 2008, Accor comptait 158 162 personnes travaillant dans les différentes enseignes du Groupe à travers le monde, contre 172 695 au 31 décembre 2007 et 170 417 au 31 décembre 2006.

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 2008

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	2008	2007	2006
Hôtellerie	18 658	29 924	16 083	10 181	69 833	144 679	134 852	131 010
Haut et milieu de gamme	12 834	23 447	3 949	8 207	64 157	112 594	105 285	98 203
Économique	5 824	6 477	-	1 974	5 676	19 951	17 002	16 019
Économique États-Unis	-	-	12 134	-	-	12 134	12 565	16 788
Services Prépayés	1 018	1 663	43	2 297	805	5 826	5 355	4 593
Autres activités	4 233	3 017	-	407	-	7 657	32 488	34 814
Restauration	1 312	89	-	-	-	1 401	27 192	29 166
Services à bord des trains	2 093	2 838	-	-	-	4 931	4 379	4 194
Autres	828	90	-	407	-	1 325	917	1 454
TOTAL	23 909	34 604	16 126	12 885	70 638	158 162	172 695	170 417

Les effectifs du Groupe ont diminué au cours de l'année 2008, en raison principalement de la cession de la restauration collective au

Brésil. Accor connaît, par ailleurs, un très fort développement dans l'hôtellerie notamment en Asie Pacifique.



Bilan Ressources Humaines au 31 décembre 2008

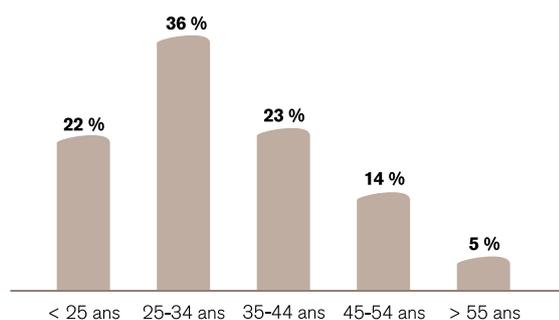
	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	2008	2007
Effectif	23 909	34 604	16 126	12 885	70 885	158 162	172 695
dont % de femmes	54 %	55 %	70 %	50 %	39 %	49 %	50 %
dont % d'hommes	46 %	45 %	30 %	50 %	61 %	51 %	50 %
dont % de salariés en contrat à durée indéterminée	93 %	79 %	100 %	91 %	81 %	85 %	90 %
dont % de femmes en CDI	53 %	54 %	70 %	49 %	40 %	49 %	51 %
dont % d'hommes en CDI	47 %	46 %	30 %	51 %	60 %	51 %	49 %
Encadrement							
dont % d'encadrants ⁽¹⁾	24 %	12 %	12 %	12 %	19 %	17 %	14 %
dont % de femmes encadrants	46 %	46 %	59 %	42 %	42 %	45 %	44 %
dont % d'hommes encadrants	54 %	54 %	41 %	58 %	58 %	55 %	56 %
Formation							
Ratio de formation (frais de formation/masse salariale)	1,4 %	1,4 %	1,5 %	6,7 %	3,8 %	2,0 %	2,4 %
Nombre de jours de formation	27 946	52 217	41 972	52 531	161 716	336 382	333 529
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	11 345	16 515	22 670	13 379	97 032	160 941	153 921
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	4 840	3 402	1 420	1 413	15 533	25 608	24 800
Nombre de non encadrants ayant suivi au moins une formation	6 505	13 113	21 250	11 966	82 499	135 333	129 121
Accidents de travail							
Taux de fréquence des accidents de travail ⁽²⁾	-	-	-	-	-	18,1	19,3
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	-	1	1	2
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	-	6	6	5

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

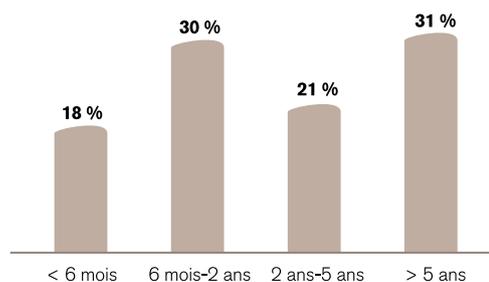
(2) Taux de fréquence : (nombre d'accidents de travail avec arrêt définis selon la législation locale/nombre d'heures travaillées) x 1 000 000.

Répartition par âge et par ancienneté des effectifs du Groupe au 31 décembre 2008

Répartition des effectifs par âge



Répartition des effectifs par ancienneté





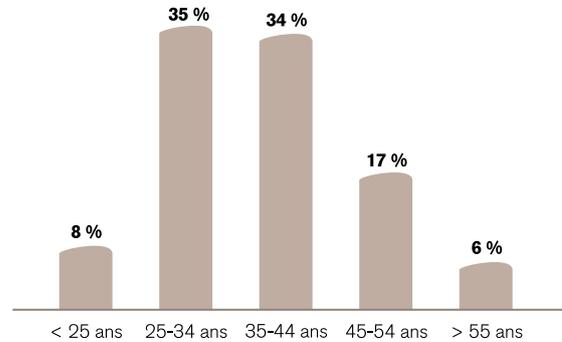
La jeunesse des collaborateurs reste une caractéristique du Groupe. À fin 2008, 58 % des effectifs ont moins de 35 ans. 41 % de l'ensemble des recrutements effectués concernent des collaborateurs de moins de 25 ans.

Répartition des encadrants du Groupe par âge au 31 décembre 2008

À la jeunesse des collaborateurs répond la jeunesse des encadrants : 43 % d'entre eux ont moins de 35 ans, soit une progression de deux points par rapport à 2007. 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 2008. 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.

Les valeurs de Accor et la philosophie de management

Les valeurs qui animent « l'esprit Accor » depuis sa création sont :

- **l'innovation** : nous voulons regarder, anticiper et agir autrement pour imaginer de nouvelles solutions contributrices de progrès ;
- **l'esprit de conquête** : nous prenons des risques et nous conjuguons audace, initiative et cohésion pour nous développer ;
- **la performance** : nous nous imposons quotidiennement un haut niveau d'exigence individuel et collectif en donnant le meilleur de nous-mêmes pour obtenir le meilleur résultat ;
- **le respect** : nous considérons et nous reconnaissons, dans le Groupe et hors du Groupe, toutes les femmes et tous les hommes dans leur diversité partout dans le monde ;
- **la confiance** : nous créons, pour tous et entre nous tous, un climat et une relation de confiance a priori.

Le respect de ces dernières permet de **conquérir chaque jour le sourire de nos clients**.

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 Guide de communication sur le recrutement, mis en ligne en 2008, afin de mettre à disposition des managers du monde entier tous les outils nécessaires aux recrutements : annonces presse, stands pour les forums de recrutement, bannières internet, dépliants etc.

Ces outils adaptables dans tous les pays reprennent notamment des témoignages de collaborateurs qui incarnent la campagne de communication de recrutement : « Votre sourire a de l'Avenir ».

De plus, le Kit de présentation « Accor employeur » destiné aux écoles est disponible, en français et en anglais, sur l'Intranet du Groupe pour les responsables opérationnels du monde entier afin de présenter Accor, ses marques, ses métiers et toutes les raisons de rejoindre le Groupe.

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 et videocasts disponibles sur Accor.com donnent accès à des témoignages 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 les métiers qui pourraient lui correspondre le mieux.

Enfin, le site de recrutement AccorJobs, qui a reçu 3,2 millions de visites en 2008, permet de satisfaire 38 % des recrutements du Groupe.

L'emploi : les enjeux - le recrutement

Les partenariats éducatifs

Les partenariats avec les systèmes éducatifs

Dans tous les pays, Accor entretient des relations avec les systèmes éducatifs, 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** avec la création en 2008, par exemple, d'une Licence de management des centres de remise en forme et de bien-être par l'eau ou une Licence de management de concepts de restauration. 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 3 200 stagiaires ont été accueillis en 2008 dans le cadre de formations professionnelles ou technologiques.

Des actions de découverte professionnelle ont été mises en place : des séminaires de formation ont ainsi été dispensés à l'Académie Accor pour 25 professeurs d'hébergement sur l'évolution des métiers de la réception, en particulier le « Revenu Management ».

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. Accor a participé activement à la semaine École/Entreprise en novembre dernier. Cette opération avait pour but de rapprocher les établissements de formation et l'entreprise. Plus de 40 hôtels ont participé au succès de cette semaine et plus de 600 personnes sont venues à la rencontre de nos équipes.

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.

Sept Délégations Régionales Emploi sont implantées dans les principaux bassins d'emplois **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/Accord diversité...);
- accompagner la politique emploi des marques du groupe Accor ;
- présélectionner les candidatures et constituer des viviers dans chaque bassin d'emplois ;
- 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 2008, les Délégations régionales Emploi ont traité près de 10 000 curriculum vitae, réalisé 5 000 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 2008, 90 personnes ont été recrutées grâce à cette méthode dont l'équipe de réception du nouvel hôtel Ibis Euromed de Marseille.

En Europe, la Direction des Ressources Humaines **Accor Espagne**, accompagnée de Directeurs d'hôtels, a participé à des forums organisés par les écoles hôtelières et universités du pays (École St-Pol, CETT Barcelone, Université Autónoma de Barcelone...). L'objectif est de présenter le Groupe et ses métiers aux étudiants, puis de leur proposer des stages dans les hôtels Accor du pays.

En 2008, une politique de recrutement novatrice a été mise en place en **Arabie Saoudite** avec notamment la mise en place d'un réseau international de partenaires spécialisés en recrutement, respectueux de la déontologie et de la politique ressources humaines de Accor.

Pour référencer au sein de ce réseau de partenaires spécialisés, les agences sélectionnées doivent répondre à des critères de qualité et d'éthique.

Accor vise ainsi à structurer et améliorer l'ensemble de son processus de recrutement. L'ensemble des DRH, des hôtels et des agences de recrutement est impliqué dans cette démarche.

Pour pérenniser cette nouvelle politique, « un guide international du recrutement » a été élaboré à l'attention des Directeurs d'hôtels et DRH. Celui-ci détaille les étapes du recrutement et met à disposition tous les documents et outils de référence. (Pour exemple : création d'un contrat type entre les hôtels et les partenaires en recrutement).

Début 2009, la première Convention Recrutement Accor Moyen-Orient a été organisée à Jeddah en présence des 15 partenaires référencés : cette manifestation sera l'occasion de sensibiliser ces ambassadeurs du recrutement à la culture de Accor, à ses marques et à ses métiers.

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 dans l'accord national pour l'insertion professionnelle des jeunes par le « contrat de professionnalisation » sous l'égide du Ministre délégué à l'Emploi. Accor favorise la professionnalisation des jeunes et facilite leur intégration dans les établissements du Groupe. En 2008, **800 personnes ont suivi une formation en alternance en France** dont 65 % sont en contrat d'apprentissage. De plus, des journées d'intégration des apprentis dans les hôtels du Groupe ont été organisées au cours de l'année, ainsi que des tables ouvertes pour les collaborateurs en alternance en fin de contrat, au cours desquelles ils ont pu s'exprimer sur la manière dont ils avaient vécu leur formation en alternance au sein du Groupe.

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 ces zones



géographiques. Après une sélection auprès de 800 jeunes venant de 21 pays, 49 ont participé à ce challenge en 2008.

L'Académie Accor **North America** a lancé un nouveau programme d'apprentissage de l'anglais en e-learning pour les collaborateurs des hôtels dont ce n'est pas la langue maternelle. Ce nouveau module de formation vient en complément du programme d'apprentissage de l'espagnol, déjà disponible.

Accor Maroc a ouvert en décembre un nouveau Centre de Formation par Apprentissage à Marrakech, comparable à celui créé en 2007 à Agadir. Ce CFA Accor aura pour mission de former, en trois ans, environ 200 apprentis répartis sur quatre filières : Étages, Réception, Cuisine et Restaurant. Ils passeront 80 % de leur temps dans les hôtels de Marrakech et 20 % en formation. Déjà sélectionnés, les apprentis ont entamé en janvier le module d'introduction intitulé « Se situer au Regard du Métier ». La remise des diplômes de la première promotion du Centre de Formation par Apprentissage **d'Agadir** a eu lieu en juin, en présence de Directeurs opérationnels et fonctionnels Accor Maroc. À l'issue de cette formation, les 30 apprentis de la promotion ont changé de statut et sont devenus salariés du Groupe.

Dans le cadre du programme « *Career Builders and China National Management Trainees* », 50 apprentis de **Accor Hospitality Chine** ont reçu leur diplôme lors d'une cérémonie à Shanghai. À l'issue d'une formation de deux ans en alternance, effectuée dans les hôtels et en classe de management, ces 50 diplômés ont été sélectionnés, pour leur bon parcours, parmi les 180 bénéficiaires du programme. Objectif du projet Career Builders : former de jeunes collaborateurs chinois aux métiers du management hôtelier (chefs de service, Directeurs d'hôtels...), afin de satisfaire les futurs besoins en recrutement du Groupe.

Les marques peuvent aussi prendre des **initiatives spécifiques**. Mercure a par exemple créé en France un label, fondé sur le volontariat des hôteliers qui s'obtient dès lors que celui-ci 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. Ce contrat 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 pour un accompagnement et un suivi de qualité.

La diversité

L'engagement de Accor en faveur de la diversité est une constante depuis son origine. La richesse du Groupe est fondée sur la diversité de ses équipes. Le Groupe est également convaincu que la diversité représente un atout majeur en termes de cohésion des équipes, d'attrait et de fidélisation des talents, d'innovation et de capacité d'adaptation au changement.

La diversité et la lutte contre les discriminations font partie des préoccupations majeures du groupe Accor. L'année 1997 est la date à laquelle le Groupe s'est engagé avec ses partenaires sociaux à lutter contre toutes les formes de discriminations. Cet engagement, au plus haut niveau, a conduit Accor **en France** à faire partie, **en 2004**, des premières entreprises signataires de la Charte de la Diversité.

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

Une personne est spécifiquement en charge de la diversité Groupe depuis mars 2008.

Dans le monde, les Directeurs des Ressources humaines locaux sont en charge de la déclinaison de la politique diversité Groupe. De nombreux pays ont pris des mesures pour promouvoir la diversité tout en intégrant les réalités locales. Accor encourage ce type de démarche qui favorise la diversité et qui diversifie les équipes tout en respectant la culture locale.

La communication sur la diversité participe aux actions de sensibilisation et permet de rendre visible l'engagement du Groupe sur ces sujets. Elle se traduit notamment en interne par :

- ▶ l'existence d'un site Intranet accessible à tous les salariés sur le thème du handicap ;
- ▶ la mise en avant de l'une des valeurs du Groupe, le respect, qui inclut le respect des différences individuelles et de la diversité ;
- ▶ une campagne de communication RH fondée sur le thème de la diversité des profils du Groupe.

La communication externe du Groupe rend compte auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise de son engagement en faveur de la diversité.

Formation

Les actions de formation et de sensibilisation constituent une étape indispensable dans le déploiement de la démarche diversité du Groupe.

Afin de répondre au mieux aux besoins des opérationnels et des fonctions supports, plusieurs formations, générales ou spécifiques sur le thème de la diversité sont dispensées au sein de l'Académie Accor. À titre d'exemple :

- ▶ un module de formation à l'intergénérationnel et à la gestion des âges pour les managers ;
- ▶ un atelier dédié à la prévention des discriminations et aux enjeux de la diversité destiné au réseau ressources humaines.

CV Anonyme

Le début de la mise en place du CV anonyme en 2008 en **France** sur le site Accorjobs est un moyen de communiquer de façon claire et visible l'engagement de Accor sur le sujet de la diversité et ainsi de permettre **l'égalité de traitement** dans l'accès au processus de recrutement.

Cette méthode consiste à rendre anonymes les CV afin de consacrer la première sélection uniquement aux critères de formation, d'expérience et de compétences.

Nom, prénom du candidat, date de naissance, adresse et adresse e-mail sont masqués. Ainsi, le CV anonyme a vocation à éviter d'éventuelles discriminations, même inconscientes, liées à l'âge du candidat, à son sexe, ou à son origine.

Intégration des personnes handicapées

La Mission d'Intégration des Personnes Handicapées fait partie intégrante du plan d'actions diversité en France suite à l'accord Groupe signé avec l'ensemble des partenaires sociaux en 2006. La Mission Handicap a pour ambition de s'ouvrir à l'international pour



faire le lien entre les nombreuses bonnes pratiques déjà existantes, capitaliser sur les expériences, et favoriser au mieux l'insertion de ces nouveaux collaborateurs au sein du Groupe.

Dans le cadre de cet accord, l'équipe Mission Intégration des Personnes Handicapées a réalisé en 2008 :

- ▶ 47 recrutements, principalement en CDI, sur l'ensemble des activités Accor France, en partie grâce à 22 sessions de vidéo-recrutement. Les CV vidéo des 22 candidats ont été mis en ligne sur le site Intranet de la Mission Handicap ;
- ▶ 39 stages de formation et de sensibilisation effectués dans nos établissements, notamment grâce à des partenariats école. Ces stages sont une première étape d'intégration puisque 4 stagiaires ont poursuivi avec des contrats de travail.

En 2008, 17 collaborateurs ont pu être maintenus dans l'emploi grâce à une aide de la Mission Handicap. Dix ont ainsi pu bénéficier d'une étude ergonomique et d'un aménagement matériel de leur poste de travail.

En 2008, 25 personnes en situation de handicap du secteur protégé et adapté ont pu exercer leur activité grâce au partenariat développé avec le Groupe.

À fin décembre 2008, Accor emploie en France 462 personnes handicapées. Son taux d'emploi est de 3,47 %.

Accor Services a intégré à ses équipes six personnes en situation de handicap dans le cadre d'un contrat de professionnalisation au métier de chargé de clientèle.

Parallèlement, des actions de sensibilisations ont été menées : interventions auprès de l'Académie Accor lors de la formation « Réussir ses recrutements », interventions lors de réunion de Directeurs des Opérations, création d'un livret intitulé « Le handicap dans mon établissement » à destination des Directeurs d'établissement.

Par ailleurs, des actions de prévention des situations pouvant aboutir à l'apparition et/ou au développement d'un handicap ont été menées avec le Grand hôtel de Cabourg et le Pullman Paris Charles de Gaulle Airport afin de prévenir les risques du travail dans les étages. Ces actions ont été réalisées avec un cabinet spécialisé d'ergonomes et financées par la Mission Intégration des Personnes Handicapées.

Ce premier accord de Groupe sur le handicap a pris fin le 31 décembre 2008. Aussi, un **nouvel accord couvrant la période 2009-2011** a été signé avec l'ensemble des partenaires sociaux.

Les engagements de l'accord précédent sont réitérés et le Groupe tient ainsi à réaffirmer sa volonté d'augmenter l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes reconnues travailleurs handicapés.

Par ailleurs, cet accord de Groupe souligne également la volonté du Groupe de travailler de manière plus approfondie sur le volet consacré à la prévention des situations pouvant aboutir à l'apparition et/ou au développement d'un handicap.

Dans le cadre du plan d'actions Diversité de la marque Etap Hotel/Formule 1, un nouveau volet du projet « Managers de la Diversité » vise à mettre en place des actions pour favoriser **l'intégration des personnes handicapées**.

Le partage des bonnes pratiques se fait lors de conférence téléphonique mensuelle où se retrouve l'ensemble de l'équipe projet pour partager leurs expériences.

Par ailleurs, lors des réunions de région, les Relais « Managers de la Diversité » sont au service de leurs collègues. Leur rôle est de :

- ▶ sensibiliser les Directeurs d'hôtel sur le thème du Handicap ;
- ▶ démystifier le handicap, ouvrir les esprits ;
- ▶ identifier toutes les bonnes pratiques de leur région ;
- ▶ communiquer sur les bonnes pratiques des autres régions.

Pour clore le projet, une journée « Managers de la Diversité » sera organisée fin mars 2009 afin de mettre en avant toutes les bonnes pratiques mises en place.

Pour toutes ces raisons, Accor est engagé dans une démarche active en faveur **de l'égalité entre les hommes et les femmes, le respect de la diversité des origines sociales, culturelles et ethniques, de la diversité des âges et de l'intégration de personnes handicapées**.

À toutes les étapes de la vie professionnelle, du recrutement, de l'évolution de carrière, de la formation, et de la rémunération, les compétences et le respect des qualités individuelles sont au cœur des processus ressources humaines.

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 faciliter l'orientation et l'insertion professionnelle des élèves et des étudiants des zones d'éducation prioritaire ainsi que des étudiants 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. À titre d'exemple, **en France**, une journée « L'école dans l'hôtel » au cours de laquelle élèves et professeurs de lycées hôteliers prennent en charge le fonctionnement d'un hôtel, ou enfin le parrainage d'une classe dans un lycée professionnel par un responsable d'exploitation d'un hôtel du Groupe.

En France, 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 et de les accompagner dans leur insertion professionnelle.

Dans le cadre de ce dispositif d'insertion, Accor délivre aux jeunes une information sur les métiers de l'hôtellerie, sur les diplômes et les certificats de branche professionnelle, en les conseillant sur les démarches d'emploi (CV, conduite d'entretien, etc.). À ce jour, les relations avec les écoles de la deuxième chance sont opérationnelles à Tours, Toulouse, Mulhouse, Marseille, Lille, en Seine St Denis et à Paris. De plus, a été signée, le 11 décembre 2008, une convention de partenariat national avec l'EPIDE, Établissement Public d'Insertion de la Défense.

En Thaïlande, en partenariat **avec l'UNICEF**, le programme « **Youth Career Development** » vise à prévenir les jeunes filles et garçons, de 17 à 20 ans, de l'exploitation sexuelle en leur proposant cinq mois de formation théorique et pratique dans l'industrie hôtelière.



Après avoir terminé la formation, les hôtels offrent souvent un poste permanent ou temporaire à ces jeunes. Le programme a débuté en 1999, jusqu'en 2007, les hôtels ont parrainé 125 jeunes, dont 56 ont été engagés en CDI. En 2008, 28 nouvelles jeunes filles et garçons se sont inscrits au programme dans différents hôtels en Thaïlande.

L'égalité professionnelle

Accor compte, dans le monde, 49 % de femmes dans l'hôtellerie et 53 % dans les services. En France, ces chiffres se répartissent comme suit : 54 % de femmes en France, 57 % dans l'hôtellerie et 63 % dans les services.

De 2004 à 2007, Etap Hotel et Hotel F1 ont mis en place un projet appelé « **Managers Plurielles** » destiné à promouvoir l'égalité Hommes/Femmes dans un paysage majoritairement masculin. 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.

En 2008, des actions expérimentales mises en place dans ce projet ont été déployées sur l'ensemble du réseau :

- des actions, concernant l'organisation du travail, repensées pour faciliter la présence des femmes dans l'encadrement et un meilleur équilibre de vie pour tous ;
- des actions pour favoriser le développement des compétences et l'évolution professionnelle de tous.

En outre, en 2008, des accords ont été signés, pour l'hôtellerie en France, visant à promouvoir la mixité professionnelle, à réduire les écarts de rémunération Hommes/Femmes et à prendre en compte l'incidence des congés maternité et congés parentaux sur les rémunérations.

Le développement des compétences

La formation

ACCOR, développeur de compétences

Depuis 40 ans, la formation et le développement des compétences des collaborateurs sont au cœur de la politique Ressources Humaines du Groupe et contribuent chaque jour au développement de l'ensemble de nos équipes dans tous nos métiers.

Pour renforcer l'expertise et la fidélisation des collaborateurs et répondre aux exigences d'excellence de ses clients, Accor attache une importance toute particulière à la formation et s'engage à donner au moins une formation par an à chacun de ses collaborateurs.

La stratégie de formation du Groupe s'appuie sur un réseau de 16 Académies implantées dans les principales régions du monde. Ce réseau recherche et apporte en permanence des solutions innovantes garantissant l'efficacité des actions de développement de compétences et facilite le « *knowledge management* » en partageant les expériences et les bonnes pratiques au sein du Groupe.

L'ambition et le souci permanent des Académies Accor dans le monde sont de répondre à trois missions :

- assurer l'évolution professionnelle et le développement des compétences des plus de 150 000 collaborateurs du Groupe ;
- répondre aux besoins locaux de formation et tenir compte des caractéristiques culturelles ;
- diffuser les valeurs et la culture du Groupe.

De nouveaux programmes de développement de compétences sont mis en place. Par exemple, un programme international de développement et de formation certifiant en Revenue Management destiné aux collaborateurs de l'Hôtellerie qui ont des responsabilités dans la gestion du chiffre d'affaires de leur hôtel.

Cette filière « RM Pass » a pour objectifs de :

- garantir un niveau de connaissances et de professionnalisme en Revenue management à travers les marques et les pays ;
- développer et faire vivre un « vivier de talents » en Revenue Management pour alimenter la filière au fil des années ;
- accompagner les Revenue Managers professionnels dans leur développement et leurs perspectives de carrière.

Les formations de RM Pass sont bâties sur 3 niveaux d'expertise qui permettent à chacun d'être formé en fonction de ses responsabilités en Revenue Management.

Accor continue également à développer la formation sur le lieu de travail grâce à l'utilisation du e-learning permettant de toucher une population de façon encore plus large. À cet outil technologique 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 2008, 336 382 jours de formation ont été dispensés. Le ratio de formation dans le monde s'élève à 2 % de la masse salariale.

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.

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

Le nombre d'employés expatriés en 2008 s'élève à 750 personnes.

La rémunération et les avantages sociaux

Pour répondre au mieux aux attentes de ses collaborateurs partout dans le monde, Accor a défini une politique de rémunération mondiale qui s'adapte aux besoins de nos salariés et se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays. 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

Conscient de la valeur de ses collaborateurs, Accor met tout en œuvre pour leur offrir une rémunération globale attractive, respectueuse des principes d'équité et de non-discrimination. À cet égard, Accor veille à ce qu'aucun critère discriminatoire tel 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.

Accor s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs une politique de rémunération 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, le package de rémunération comprend une part fixe et une part variable incitative liée à leur performance. Ce bonus reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs ainsi que leur contribution à la réussite du Groupe. Cette année, une revue exhaustive de la politique bonus du Groupe a été menée en impliquant des représentants du réseau Ressources Humaines International de tous les métiers du Groupe et des différentes régions d'implantation de Accor afin de vérifier la compétitivité de notre politique au regard des pratiques de marché en la matière et de proposer des ajustements de la politique pour 2009 et au-delà. En outre, une étude a été menée à l'échelle du Groupe, impliquant les principales régions d'implantation de Accor Hospitality visant à proposer la mise en œuvre d'un système de rétribution spécifique pour la filière Développement Hôtelier, afin d'accompagner par des mesures incitatives la stratégie du Groupe.

Afin de suivre la mise en œuvre de la politique de rémunération et son adéquation avec le marché, des études de rémunération sont menées régulièrement par filière, par métier ou par zone géographique ; cela a été le cas notamment en 2008 sur des fonctions de Sièges avec des études de positionnements des équipes Ventes Web, dans certaines filiales de Accor Services comme en Turquie, en Roumanie, en Hongrie, en Autriche, en Argentine, au Mexique et au Venezuela ou au sein de l'activité Compagnie des Wagons Lits pour les cadres supérieurs et dirigeants dans les différents pays d'implantation de la marque.

Des études de même nature sont menées pour Accor Hospitality, avec par exemple une enquête de rémunération menée sur les métiers cœurs de l'hôtellerie et/ou de support au Portugal, en Italie, en France, en Allemagne, en Tunisie, en Arabie Saoudite, aux États-Unis, en Inde et pour la marque Ibis en Chine. Afin de répondre au mieux aux enjeux de la « bataille du Chiffre d'Affaires » et d'accompagner la structuration de la filière métier « Revenue Management » en France, une étude de rémunération spécifique portant sur ce métier a été conduite.

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. L'effort a été porté en 2008 sur la diffusion de cette approche aux autres niveaux de management avec l'organisation de quatre sessions de formation aux méthodes de classification et à la rémunération rassemblant des représentants du réseau Ressources Humaines International des différents métiers du Groupe.

L'épargne salariale et l'actionnariat salarié

Chaque année, depuis 1985, les salariés français ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe (PEEG). Depuis sa création, ce dernier est en constante évolution et se compose désormais de deux dispositifs.

Ainsi un dispositif classique propose des Fonds Communs de Placement qui ouvrent droit à un abondement versé par Accor. En 2008, plus de 6 200 salariés ont effectué un versement sur le PEEG. Toujours dans l'optique de privilégier les populations à faible capacité d'épargne, un dispositif complémentaire nommé *Tesorus Épargne* a été mis en place, attirant cette année quelque 3 882 salariés. 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.

Toutes les informations relatives à ces deux dispositifs sont disponibles sur l'Intranet ainsi que sur un site Internet dédié. Une brochure complète est également remise à chaque salarié.

Les salariés bénéficient aussi de la participation aux résultats de l'entreprise dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 132 sociétés pour l'exercice 2008. Le montant de la participation 2007 versé en 2008 était de 12 millions d'euros nets et a bénéficié à 30 477 employés, soit un montant moyen net de 384 euros par personne.

Des accords d'intéressement collectif liés à la performance et à l'atteinte de résultats collectifs sont conclus le plus souvent au niveau des sociétés filiales ou des établissements afin de correspondre au mieux à la réalité économique de chaque entité.

Le montant de l'intéressement collectif 2007 versé en 2008 s'élevait à 21 millions d'euros et a bénéficié à 26 885 salariés, ce qui représente un montant moyen de 802 euros par personne.

De façon régulière Accor propose à ses collaborateurs, salariés du Groupe en France et à l'International d'acquiescer des actions Accor à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital. À fin 2008, 22 408 salariés sont actionnaires du Groupe. (Tel que détaillé page 118)

La prévoyance

En France le 24 avril 2008, un nouvel accord collectif de Groupe de prévoyance et frais de santé complémentaire a été signé par Accor et l'ensemble des organisations syndicales.

Entré en application au 1^{er} juillet, cet accord consolide les régimes existants au sein d'un document unique et facilite la gestion de nos régimes tout en répondant aux nouvelles obligations légales et réglementaires.

Cette harmonisation juridique a été l'occasion pour Accor de moderniser sans surcoût les garanties frais de santé, notamment par la prise en charge partielle de différents soins et d'améliorer les prestations en matière de prévoyance par la mise en place d'une garantie dépendance pour les cadres.

Accor souhaitant également assurer la couverture des risques lourds, tous les salariés bénéficient d'une prise en charge à 100 % en cas d'hospitalisation.

Afin de compléter l'information donnée par l'assureur, Accor a également réalisé et remis personnellement des brochures reprenant les garanties existantes et leurs modalités de mise en œuvre.

À l'international, Accor poursuit le déploiement de couvertures sociales selon les besoins propres à chaque pays.

Les garanties mises en place concernent aussi bien la prévoyance (tel 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...). En 2009, Accor renforcera sa présence et sa vigilance face aux carences des couvertures locales.

La retraite

Le Comité retraites Groupe, mis en place en 2007, a poursuivi ses travaux. 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.

Le Comité a établi cette année des règles de gouvernance et de bonnes pratiques communes dans l'ensemble du Groupe en matière de retraites et d'avantages aux collaborateurs qui seront diffusées en 2009 au sein du Groupe.

En 2008, les autres sujets suivants ont été traités :

- les hypothèses actuarielles et les changements réglementaires concernant les indemnités de fin de carrière en France et les impacts comptables qui y sont liés ;
- le projet de retraite supplémentaire chez Lenôtre ;
- le positionnement marché de nos plans de retraite en Hôtellerie EMOA (Europe, Moyen-Orient, Afrique) ;

- le suivi de la gestion financière des actifs de retraites externalisés, notamment au regard du contexte financier international.

Les conditions de travail – l'univers de travail

L'organisation du temps de travail

Dans l'hôtellerie, la durée collective de travail est fixée à 39 heures hebdomadaires (sauf pour les cadres au forfait jours). Cependant, et conformément aux dispositions de l'avenant n° 2 à la convention collective des Hôtels, Café, Restaurants, les heures effectuées entre la 36^e et la 39^e heure sont majorées à hauteur de 10 %.

Dans les hôtels filiales, les heures supplémentaires entre la 36^e et la 39^e sont rémunérées au taux normal. En revanche, la majoration afférente (10 %) est compensée sous forme de repos (repos compensateur de remplacement).

Les cadres sont pour la plupart sous convention de forfaits jours (218 jours).

Dans les services, au sein de la compagnie des Wagons-lits et dans les Sièges, la durée collective de travail est fixée à 35 heures. Les cadres sont également sous convention forfaits jours (218 jours).

Dans le monde, 85 % des collaborateurs sont en contrats à durée indéterminée. Leur temps de travail suit la législation ou les conventions collectives des pays.

Fin 2008, sur un total de 23 909 collaborateurs en France, 22 199 sont en contrat à durée indéterminée, soit 93 %.

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

Dans un contexte mondial fortement déstabilisé par l'insécurité et la multiplication des crises, la résurgence de la menace qui pèse sur nos collaborateurs (locaux, expatriés, voyageurs d'affaires...) est une réalité que le Groupe a prise en compte.

Afin de répondre aux exigences que requiert la protection de nos collaborateurs et de leurs familles les Directions Sécurité et Gestion des Risques Groupe analysent les risques afin d'agir dans des environnements géopolitiques et culturels complexes et mettre en place une politique de prévention.

Les mesures de prévention santé/sécurité

Le taux de fréquence des accidents de travail du Groupe est de 18,1 en 2008, soit 1,2 point de moins qu'en 2007.

Veille sécuritaire

Les Directions Sécurité et Gestion des Risques assurent un suivi quotidien de la situation sécuritaire (géopolitique, conditions



sanitaires, risques météorologiques...) des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Si nécessaire, elle diffuse l'information en interne et fait mettre en place les mesures de sécurité adaptées sur le terrain.

Ces informations sont mises en ligne sur le site intranet de la Direction de la Gestion des Risques accessible par tous les collaborateurs.

Formations

Les Directions Sécurité et Gestion des Risques ont mis en place des formations sur les problématiques sécuritaires. Ainsi trois séminaires destinés à tous les Directeurs de région, DOP, Directeurs d'hôtel et Directeurs techniques régionaux de la zone Moyen-Orient Afrique ont été organisés en 2008. Ces managers ont été formés pour leur permettre de faire face aux situations de crise : attentats terroristes, vols, intoxications alimentaires, incendies... Plusieurs thèmes tels que la sûreté, la sécurité sanitaire, les dispositifs diplomatiques de sécurité des ressortissants étrangers, catastrophes naturelles, la communication de crise ont également été traités.

Guide Conseils aux Voyageurs d'affaires

Afin de faciliter la réalisation d'une mission à l'étranger, les Directions Sécurité, Gestion des Risques, Mobilité Internationales et Communication interne ont travaillé à la réalisation d'un guide pratique destiné aux missionnaires. Ce guide rappelle les précautions à prendre avant le départ ainsi que sur le lieu de la mission. La préparation doit être minutieuse, complète, actualisée, adaptée et individualisée si nécessaire. Le degré de préparation est différent en fonction de la durée du séjour, de sa localisation et du niveau du poste occupé. L'application des règles de comportement permet d'anticiper et de réagir face à de nombreux incidents pouvant survenir à l'étranger.

Gestion de crise

Le groupe Accor a mis en place un dispositif de gestion de crise au niveau de son siège et de ses différentes entités (zone, région, pays, marque, métier, établissement).

Ce dispositif a été activé plusieurs fois afin d'assurer la sécurité de nos collaborateurs locaux et/ou expatriés lors d'événements graves (Tentative de coup d'état au Tchad, tremblement de terre en Chine, inondations au Vietnam, agressions de collaborateurs, blocage de l'aéroport de Bangkok, attentats de Bombay).

La lutte contre le SIDA

La lutte contre le SIDA fait partie des 8 priorités du programme Earth Guest de développement durable de Accor. Accor agit en priorité en faveur de ses collaborateurs, notamment les plus exposés à la maladie, mais des actions de sensibilisation sont également menées auprès des clients. **L'engagement de Accor ne date pas d'aujourd'hui.** Alors que cet engagement était encore régional en 2003, depuis 2006, il se développe à l'international notamment en Afrique. Des plans d'actions ont été déployés dans 32 hôtels, dans 19 pays.

Pour affirmer l'engagement de Accor au niveau international, Gilles Pélisson a signé en 2006 la Déclaration d'Engagement de la Coalition Mondiale des Entreprises contre le SIDA, la Tuberculose et le Paludisme (GBC) des chefs d'entreprise agissant pour faire reculer la maladie, marquant ainsi un double objectif :

- ▶ internationaliser les engagements du Groupe au sein de ses opérations ;

- ▶ affirmer notre engagement publiquement en entraînant les autres entreprises du tourisme.

Pour faciliter la diffusion de cette politique au sein des établissements, Accor lance, en 2007, ACT-HIV, un DVD ROM opérationnel de sensibilisation et de suivi des performances dans la lutte contre le SIDA pour sensibiliser les Directeurs opérationnels de l'hôtellerie et des services à la lutte contre le SIDA. ACT-HIV intègre les trois principes fondamentaux de Accor à savoir la confidentialité, la non-discrimination et l'accès aux soins ; cet outil explique aussi aux Directeurs d'établissements pourquoi s'engager et pourquoi cette maladie nous concerne tous et enfin reprend un plan d'actions en six étapes.

Cette démarche s'adapte à chaque situation, selon que le pays est déjà engagé ou non dans un programme de prévention. La diffusion de ACT-HIV est en cours de déploiement dans le monde entier grâce à l'appui des Directeurs Ressources humaines des pays. Chaque DRH a la responsabilité de mettre en place un plan d'action pour l'application de la démarche dans son pays, avec de préférence le soutien d'une ONG et, quand cela est possible, le soutien de la médecine du travail (comme c'est le cas aujourd'hui en France). Accor a été primé pour ACT-HIV par le prix AXA Santé en octobre 2008, dans la catégorie « Prix des entreprises de plus de 5 000 salariés ». Le Grand Prix AXA Santé est destiné à valoriser et récompenser l'engagement des entreprises privées ou publiques dans leurs actions de prévention santé auprès de leurs collaborateurs.

Afin de partager publiquement son engagement, Accor pilote un groupe de travail des entreprises de l'industrie touristique « la Plateforme des acteurs de l'industrie du tourisme engagés dans la lutte contre le SIDA », crée sous l'impulsion de la GBC. 14 entreprises sont membres en 2008 avec entre autres Air France, Europe Assistance, Ritz-Carlton Hotel Company, Virgin Group.

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	6,2 %
Accident de travail et de trajet	1,5 %
Taux de maternité, paternité et adoption	1,7 %
Absences rémunérées (événements familiaux)	0,4 %
Absences non rémunérées (congrés sans solde, congé parental)	3,3 %
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

L'hôtellerie en France a souhaité mettre l'accent sur la nécessité d'adapter la comptabilité hôtelière France pour sauvegarder sa



compétitivité face aux concurrents tout en assumant le choix de l'internalisation. Il est apparu nécessaire d'adapter l'organisation de la comptabilité pour garantir, face aux évolutions normatives et organisationnelles du Groupe, la fiabilité des process, le respect des normes et la sécurité de l'information/communication financières.

Dans le cadre de cette réorganisation des comptabilités hôtelières France, il a été proposé deux offres de mobilité géographique et/ou fonctionnelle au sein du groupe Accor. Pour les salariés n'ayant pas accepté ces offres, un plan de sauvegarde de l'emploi a été négocié et signé par les organisations syndicales. Cet accord prévoyait un plan de départ volontaire dans le cadre d'un projet professionnel ou personnel. Il a concerné 45 personnes. Aucun licenciement n'a été notifié.

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 2008, le volume global de crédit d'heures de délégation utilisé en France s'élevait à 79 024.

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 la bonne application de ces conventions dans tous les établissements du Groupe assujettis à savoir, le droit des salariés de s'affilier à l'organisation syndicale de leur choix, ainsi que la protection des salariés 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 trentaine d'accords d'entreprise ont été signés en **France** entre le 1^{er} juin 2007 et le 1^{er} juillet 2008 avec les organisations syndicales, dont un accord de Groupe sur la protection sociale complémentaire.

Des accords de salaires ont été signés avec les partenaires sociaux pour l'ensemble du périmètre hôtelier France, du périmètre des Services et des sièges.

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

En 2008, CWL a signé avec les organisations syndicales trois accords importants (retraite, prévoyance et valorisation des métiers).

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 Président-Directeur Général du Groupe ou son représentant, 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 Président-directeur général du Groupe et par un représentant de l'UITA. Il se réunit au moins une fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational. Les séances plénières se déroulent à Genève, dans les locaux du Bureau International du Travail. Un bureau assure la permanence de la relation.

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 739 hôtels en filiale et sous contrat de gestion en France, 79 faisaient appel à des entreprises de nettoyage au 31 décembre 2008.

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 2008 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 2008, quelle que soit la nature du contrat de travail est de 19 948 collaborateurs.

	2008	2007
Effectif		
Effectif total ⁽¹⁾	19 948	20 041
Pourcentage de femmes	54,0 %	54,0 %
Pourcentage d'hommes	46,0 %	46,0 %
Effectif mensuel moyen	20 442	19 949
Effectif par âge		
Moins de 25 ans	16,4 %	16,7 %
25 à 34 ans	31,7 %	31,8 %
35 à 44 ans	27,5 %	27,6 %
45 à 54 ans	18,1 %	17,5 %
Plus de 55 ans	6,3 %	6,4 %
Effectif par ancienneté		
Moins de 6 mois	11,6 %	14,6 %
6 mois à 2 ans	18,6 %	15,5 %
2 à 5 ans	18,0 %	18,9 %
5 à 10 ans	23,8 %	22,0 %
Plus de 10 ans	28,0 %	29,0 %
Nombre de collaborateurs en CDI à temps plein	14 116	14 226
Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel	4 005	4 067
Nombre de collaborateurs en CDD	1 827	1 748
Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère ⁽²⁾	2 526	2 500
<i>soit en % de l'effectif total</i>	12,7 %	12,5 %
Recrutement		
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Indéterminée	4 391	4 815
Pourcentage de femmes	51,0 %	50,0 %
Pourcentage d'hommes	49,0 %	50,0 %
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Déterminée	5 724	5 704
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	4 943	5 268
Rémunération		
Intéressement collectif 2007 versé en 2008		
Nombre de bénéficiaires ⁽³⁾	26 885	22 737
Montant moyen brut par bénéficiaire <i>(en euros)</i>	802	695
Participation 2007 versée en 2008		
Réserve Spéciale de Participation nette <i>(en millions d'euros)</i>	12	9
Nombre de bénéficiaires ⁽³⁾	30 477	29 933
Montant moyen net par bénéficiaire <i>(en euros)</i>	384	303

(1) Tout collaborateur présent au 31 décembre, quelle que soit la nature de son contrat de travail.

(2) Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère travaillant en France.

(3) Comptant trois mois de présence dans l'exercice.



	2008	2007
Conditions d'hygiène et de sécurité		
Nombre de réunions de CHSCT ⁽¹⁾	403	512
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	2 617	4 977
Relations professionnelles		
Accords collectifs signés de juin 2007 à juillet 2008	32	50
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	79 024	106 741
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	1 274	1 645
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

(1) 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.

	2008	2007
Emploi		
Effectif Total	23 909	24 650
Rémunération		
Masse salariale brute (en millions d'euros)	664	732
Charges sociales patronales (en millions d'euros)	273	275
Formation		
Ratio de formation ⁽¹⁾	1,4 %	1,7 %
Nombre moyen de jours de formation ⁽²⁾	1,2	1,5

(1) Frais de formation/masse salariale.

(2) Nombre total de jours de formation rapporté à l'effectif total.

En 2008, la cession de certains 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 2008, le périmètre de suivi des actions de la Charte Environnement et des consommations en eau et énergie s'est élargi. L'utilisation de la Charte Environnement se généralise progressivement à l'ensemble du Groupe y compris les hôtels en franchise tandis que le périmètre de suivi des consommations s'est fortement renforcé sur le réseau des hôtels filiales et managés.

Le groupe Accor a poursuivi ses efforts de fiabilisation des données environnementales recueillies auprès des hôtels en renforçant

tout d'abord l'utilisation de l'outil de pilotage environnemental en ligne (OPEN) sur toutes les grandes zones géographiques et en mettant en place un protocole de reporting environnemental. Ce document explique la manière dont le Groupe consolide ses données environnementales, les contrôles et vérifications internes mis en place et les personnes en charge des différents niveaux de consolidation. Ce protocole a été audité ainsi que les données eau et énergie par un bureau de contrôle externe. Le rapport d'audit est disponible sur le site internet de Accor dans la rubrique développement durable.

Périmètre

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

En 2008, 3 486 hôtels ont effectué un reporting sur la Charte Environnement de l'Hôtelier. La part des hôtels du Groupe appliquant la Charte Environnement a progressé de 4 % grâce à sa mise en application dans de nombreux hôtels franchisés aux États-Unis.

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

	2008
Filiale	96 %
Gestion	78 %
Franchise	75 %
TOTAL	88 %

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 (47 pays en Afrique et au Moyen-Orient, en Asie et dans le Pacifique) ;
- ✦ les instituts de thalassothérapie en France (16 sites) ;
- ✦ les activités de CWL en Autriche, Espagne, France, Italie, et Portugal (23 sites) ;
- ✦ les activités du site de production de Lenôtre à Plaisir en France.

2 839 établissements ont effectué un reporting sur les indicateurs eau, énergie, gaz à effet de serre. Plus de 670 établissements supplémentaires ont donc été pris en compte en 2008.

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

	2008
Filiale	98 %
Gestion	94 %
TOTAL	71 %

Zones géographiques concernées

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

(*) Hôtels franchisés non inclus dans le périmètre.



Énergie

Consommations d'énergie

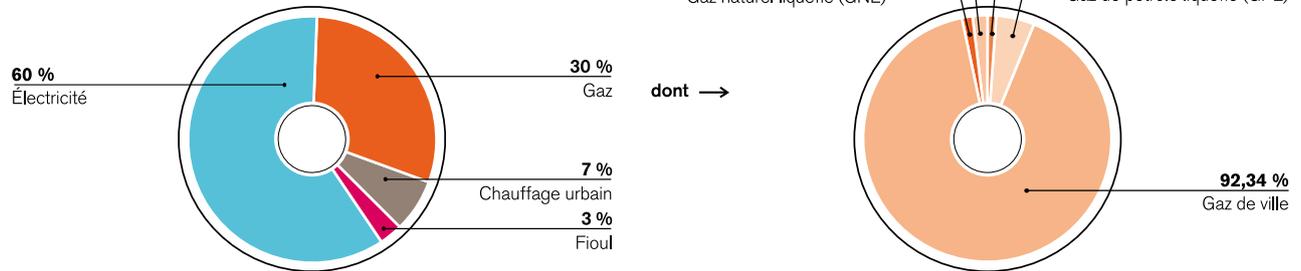
Le tableau des consommations permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que sa répartition par zone géographique. Les consommations brutes d'énergie pour le Groupe augmentent du fait de l'extension du périmètre du reporting (plus de 670 hôtels supplémentaires par rapport à 2007). Sur ce périmètre, 82 % des données correspondent à des mesures réalisées au niveau des hôtels et 18 % des données à des estimations (cas de mesures non disponibles ou non fiables).

Afin de suivre l'évolution des performances en matière de consommation d'énergie, le groupe Accor suit le ratio en kWh/chambre disponible. En 2008, on constate dans le cas des hôtels filiales et à périmètre constant (1 796 hôtels pris en compte) une baisse de 3,4 % par rapport à 2006, date de mise en place des indicateurs de suivi de performance. Des ratios de consommation sont également présentés en détail dans le Rapport annuel 2008 page 96.

+ Consommations d'énergie

Consommations d'énergie	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2008	Total 2007	Total 2006
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion			
Nombre établissements													
Hôtellerie	695	41	725	69	699	13	65	94	111	327	2 839	2 163	2 581
Consommations d'énergie (MWh)	639 862	64 792	1 155 008	191 509	661 559	128 206	92 698	129 592	187 717	1 507 789	4 758 732	3 394 528	3 710 496

+ Répartition des énergies consommées





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 réalisation d'actions ou de solutions techniques au niveau des hôtels répondant à l'enjeu environnemental du réchauffement climatique.

En 2008, les indicateurs relatifs aux objectifs de maîtrise et au suivi des consommations sont restés stables. La légère baisse constatée au niveau du suivi et de l'analyse des consommations s'explique par l'augmentation du périmètre de la Charte Environnement aux hôtels franchisés Motel 6 en Amérique du Nord. Ceux-ci se sont engagés

dans la démarche environnementale mais n'utilisent pas encore tous les outils de suivi des consommations (OPEN).

L'équipement des hôtels en lampes basse consommation a encore progressé en 2008 et traduit l'engagement du Groupe à avoir 100 % des hôtels filiales équipés d'ici 2010 contre 80 % des hôtels filiales actuellement.

Grâce au plan de maintenance préventive, les équipes techniques ont continué leur travail de sensibilisation et de suivi des équipements dans 86 % des hôtels.

* Indicateurs d'amélioration de l'efficacité énergétique

Maîtrise des consommations d'énergie						Total 2008	Total 2007	Total 2006
	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays			
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Définir des objectifs de maîtrise des consommations	70 %	73 %	77 % *	80 %	74 %	74 %	74 %	77 %
Suivre et analyser chaque mois les consommations	83 %	95 %	78 % *	95 %	95 %	86 %	90 %	89 %
Lister les améliorations techniques possibles	38 %	61 %	78 % *	60 %	64 %	57 %	59 %	61 %
Organiser la maintenance préventive	80 %	90 %	89 %	89 %	92 %	86 %	84 %	83 %
Utiliser des spots fluocompacts pour les éclairages 24 h/24	62 %	81 %	93 %	81 %	65 %	76 %	72 %	71 %
Utiliser des ampoules fluocompactes dans les chambres	52 %	60 %	93 %	70 %	62 %	67 %	61 %	44 %
Isoler les canalisations transportant des fluides chauds/froids	72 %	87 %	76 %	88 %	69 %	77 %	56 %	47 %
Utiliser des chaudières économes	35 %	54 %	1 %	51 %	37 %	31 %	33 %	27 %
Utiliser un système de climatisation économe en énergie	27 %	37 %	77 % *	43 %	33 %	46 %	50 %	55 %

(*) En 2008, le périmètre de reporting a été étendu aux hôtels franchisés Motel 6. Cependant, 10 questions sur les 65 de la charte n'ont pas été intégrées à leur reporting. Ainsi, pour les actions marquées par une étoile les hôtels franchisés Motel 6 ont tous par défaut une action marquée comme non en place.

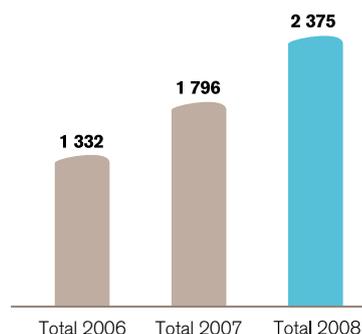
Promotion des énergies renouvelables

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 2008, 67 établissements dans le monde étaient équipés de panneaux solaires représentant une surface de panneaux de 5 978 m².

En 2008, Accor a confirmé son engagement avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) en ouvrant cinq hôtels dans le cadre du partenariat Accor – ADEME et du projet 100 hôtels solaires.

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. Les consommations brutes en eau pour le Groupe augmentent fortement du fait de l'extension du périmètre du reporting (plus de 670 hôtels supplémentaires par rapport à 2007). Sur ce périmètre, 82 % des données correspondent à des mesures réalisées au niveau des hôtels et 18 % des données à des estimations (cas de mesures non disponibles ou non fiables).

Afin de suivre l'évolution des performances en matière de consommation d'eau, le groupe Accor suit le ratio en litre/chambre louée. En 2008, on constate dans le cas des hôtels filiales et à périmètre constant (1 796 hôtels pris en compte) une baisse de 0,6 % de ce ratio par rapport à 2006, date de mise en place des indicateurs de suivi de performance. Des ratios de consommation sont également présentés en détail dans le Rapport annuel 2008 pages 96 et 97.

✦ Consommations d'eau

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2008	Total 2007	Total 2006
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion			
Nombre d'établissements	695	41	725	69	699	13	65	94	111	327	2 839	2 163	2 581
Consommations d'eau (milliers m ³)	5 483	392	6 949	1 020	11 972	786	1 255	2 094	2 008	18 772	50 731	37 334	42 601

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 réalisation d'actions ou de solutions techniques au niveau des hôtels répondant à l'enjeu environnemental de l'épuisement des ressources en eau.

En 2008, les indicateurs relatifs aux objectifs de maîtrise et au suivi des consommations sont restés stables. La légère baisse constatée au niveau du suivi et de l'analyse des consommations s'explique par l'augmentation du périmètre de la Charte aux hôtels franchisés Motel 6 en Amérique du Nord 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 que 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 2008, 87 % des hôtels filiales ont équipé les robinets de régulateurs de débit (85 % pour les douches). Les hôtels se sont par ailleurs massivement équipés de toilettes économes en eau (+ 21 %). Cette forte augmentation s'explique par l'entrée dans le périmètre des hôtels franchisés Motel 6 qui ont déjà installé dans leur grande majorité ce type d'équipements.

* Maîtrise des consommations d'eau

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Définir des objectifs de maîtrise des consommations	63 %	62 %	77 % *	80 %	70 %	68 %	68 %	72 %
Suivre et analyser chaque mois les consommations	83 %	94 %	78 % *	93 %	91 %	85 %	88 %	88 %
Utiliser des régulateurs de débit sur les robinets	68 %	80 %	92 %	69 %	58 %	76 %	72 %	71 %
Utiliser des régulateurs de débit sur les douches	62 %	81 %	92 %	67 %	58 %	74 %	71 %	70 %
Utiliser des toilettes économes en eau	56 %	68 %	76 %	63 %	64 %	65 %	44 %	35 %
Proposer une réutilisation des serviettes	61 %	89 %	99 %	83 %	90 %	82 %	75 %	74 %
Proposer une réutilisation des draps	57 %	68 %	99 %	62 %	72 %	72 %	65 %	66 %



En 2008, le périmètre de reporting a été étendu aux hôtels franchisés Motel 6. Cependant, 10 questions sur les 65 de la charte n'ont pas été intégrées à leur reporting. Ainsi, pour les actions marquées par

une étoile (*) les hôtels franchisés Motel 6 ont tous par défaut une action marquée comme non en place.

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, fuel) brûlés dans les établissements ;
- les émissions indirectes correspondent à l'électricité consommée dans les établissements ainsi que la chaleur/climatisation fournies par les réseaux urbains.

+ Gaz à effet de serre

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2008	Total 2007	Total 2006
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion			
Nombre d'établissement hôtellerie	691	41	705	69	699	13	65	94	111	327	2 815	2 163	2 581
Émissions directes (t. eq CO ₂)	30 354	2 706	72 614	14 211	56 018	10 023	5 497	8 757	11 765	92 552	304 497	260 977	253 542
Émissions directes (t. eq CO ₂) (*)	33 220	2 957	79 447	15 584	61 456	10 996	5 742	9 045	12 558	97 730	328 735	260 977	253 542
Émissions indirectes (t. eq CO ₂)	43 258	4 569	322 023	43 291	200 041	37 287	10 901	17 321	89 110	729 632	1 497 432	997 865	1 135 354

(*) Émissions directes calculées avec les mêmes coefficients que pour les années 2006 et 2007 à 201 gCO₂/kWh pour le gaz et 264 gCO₂/kWh pour le fioul.

Contrairement aux années passées où le Greenhouse Gas Protocol (www.ghgprotocol.org) était utilisé uniquement pour les coefficients d'émissions de gaz à effet de serre liées aux productions d'électricité, le Protocole est utilisé en 2008 de manière uniforme sur toutes les sources d'énergie, y compris les combustibles.

En 2008, une précision a été apportée dans le calcul des émissions directes de gaz à effet de serre. L'amélioration du mode de reporting a permis de séparer les différents types de gaz (cf. répartition des

énergies dans le paragraphe Consommation d'énergie). Désormais, une distinction est faite entre gaz naturel, GPL et GNL dans le calcul des émissions directes de gaz à effet de serre. Les émissions dues au butane et au propane étant, elles, par défaut, calculées avec les mêmes coefficients que le gaz naturel.

Afin d'identifier l'impact de changement des coefficients utilisés pour les combustibles, les émissions directes de l'année 2008 sont présentées avec les deux modes de calcul.



Fluides frigorigènes impactant la couche d'ozone

Les risques d'émissions liées aux fluides frigorigènes dans le cadre de l'utilisation courante des systèmes réfrigérants sont faibles. 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. Depuis 2006, Accor a inclus dans le reporting environnemental 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 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Supprimer les installations contenant des CFCs	40 %	58 %	99 %	46 %	48 %	61 %	56 %	58 %
Vérifier l'étanchéité des équipements contenant des CFCs, HCFCs, HFCs	48 %	81 %	100 %	69 %	75 %	73 %	70 %	70 %

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 41 % 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 2008, le Groupe a renforcé la mise en place de 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 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Collecter les huiles de cuisson	96 %	96 %	94 %	83 %	85 %	92 %	88 %	86 %
Collecter les graisses alimentaires	93 %	90 %	100 %	81 %	93 %	91 %	86 %	83 %



Déchets

Caractérisation des déchets

En 2008, le groupe Accor a poursuivi ses efforts de caractérisation des déchets en testant sur la marque Studio 6 au Canada les audits de caractérisation des déchets. Cette initiative marque le déploiement

à l'international de la démarche de suivi de la production des déchets dans les hôtels avec l'aide des sociétés de collecte. En France en 2008, un bilan a pu être établi grâce au reporting fourni par les prestataires de collecte pour 207 hôtels et pour un tonnage total de 5 697 tonnes.

Production de déchets industriels banals (DIB)	Nombre d'établissements	Quantité (en tonnes)	Production de déchet par hôtel (en tonnes)
DIB en mélange	161	4 893	30,39
Fermentiscibles	2	7	3,26
Bois	2	1	0,51
Papier/carton	102	605	5,93
Plastique	5	6	1,18
Verre	48	117	2,43
Huiles	115	48	0,42
Production de déchets dangereux	Nombre d'établissements	Quantité (en tonnes)	Production de déchet par hôtel (en tonnes)
Déchets électriques et électroniques	3	3,5	1,15
Lampes	115	5,6	0,05
Pile	5	0,4	0,07
Tubes	156	4,4	0,03
Déchets dangereux	33	7,0	0,21

Par ailleurs au Brésil, le tri sélectif se développe fortement. Les opérations de collecte et de recyclage se font souvent en collaboration avec des entreprises locales de réinsertion.

Au total, plus de 200 tonnes de déchets ont été recyclées en 2008 dans 54 hôtels brésiliens, tel que le précise le tableau ci-dessous :

Déchets recyclés	Nombre d'établissements	Quantité (en tonnes)	Production de déchet par hôtel (en tonnes)
Papier	50	41	0,82
Revues/magazines	36	15	0,42
Carton	46	42	0,92
Plastique	43	15	0,35
Tetra Pack	8	1	0,16
PVC	7	0	0,06
PET	29	8	0,27
Aluminium	51	6	0,11
Autres métaux	28	6	0,20
Verre	27	27	0,99
Huiles	18	6	0,33
Effluents des bacs à graisse	8	32	4,05
Ampoules	8	0	0,01
Piles	7	0	0,07



Valorisation des déchets

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, incinérateur sans valorisation énergétique).

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. En 2008, on observe ainsi une progression forte de l'ensemble des indicateurs relatifs au tri et à la valorisation des déchets ménagers.

* Valorisation des déchets

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Valoriser les emballages en papier/carton	70 %	92 %	58 %	90 %	72 %	73 %	62 %	54 %
Valoriser les papiers, journaux et magazines	60 %	90 %	49 %	89 %	70 %	67 %	57 %	49 %
Valoriser les emballages en verre	66 %	93 %	59 %	88 %	66 %	72 %	59 %	52 %
Valoriser les emballages plastiques	34 %	69 %	50 %	85 %	57 %	51 %	40 %	35 %
Valoriser les emballages métalliques	30 %	64 %	49 %	85 %	50 %	48 %	36 %	29 %
Valoriser les déchets organiques du restaurant	9 %	52 %	24 %	23 %	39 %	32 %	31 %	31 %
Valoriser les déchets verts des jardins	63 %	62 %	21 %	25 %	37 %	45 %	36 %	30 %
Organiser le tri dans les chambres	14 %	16 %	16 %	60 %	30 %	19 %	15 %	12 %

Elimination des déchets dangereux

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. 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 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Traiter les piles/accumulateurs de l'hôtel	92 %	95 %	92 %	87 %	53 %	88 %	85 %	61 %
Traiter les piles/accumulateurs des clients	60 %	48 %	72 %	58 %	19 %	56 %	35 %	28 %
Valoriser les équipements électriques et électroniques	51 %	80 %	1 %	49 %	36 %	43 %	41 %	34 %
Valoriser les cartouches d'encre	94 %	98 %	83 %	88 %	73 %	90 %	71 %	62 %
Traiter les tubes/ampoules fluocompacts	76 %	90 %	91 %	67 %	42 %	79 %	75 %	50 %



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. Ainsi en 2008, Novotel et Ibis ont sorti des nouvelles gammes de produits d'accueil éco-conçus pour les chambres. Sur ces gammes de produits les emballages ont été réduits et l'utilisation de distributeurs favorisée.

* Réduction des déchets en amont

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Limiter les emballages jetables pour l'approvisionnement de l'hôtel	34 %	49 %	3 %	48 %	39 %	30 %	30 %	25 %
Limiter le conditionnement individuel des produits d'hygiène	18 %	39 %	98 %	40 %	23 %	46 %	41 %	45 %

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.

Cependant les actions du Groupe peuvent avoir des impacts indirects sur la biodiversité. C'est pourquoi Accor a participé à la réalisation du guide de l'IUCN intitulé « Biodiversity : My hotel in action ». Ce guide – qui se veut être un outil de travail pour les hôteliers – présente les

actions qui peuvent être mises en œuvre au niveau de la restauration, de la décoration intérieure, des espaces verts, des produits de soins et de spas, des boutiques de souvenirs et de la destination touristique où se situe l'hôtel. Cet ouvrage a été financé par le Ministère français de l'Écologie et par Accor.

Accor continue par ailleurs ses actions en partenariat avec plusieurs organismes pour la préservation de la biodiversité (IUCN, Ligue de Protection des Oiseaux, KEHATI...)

Cette sensibilisation et les partenariats sont fructueux puisque l'ensemble des actions de la Charte Environnement relatives à la biodiversité progresse en 2008.

* Biodiversité

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Réduire l'utilisation d'insecticides	40 %	62 %	1 %	66 %	47 %	36 %	33 %	28 %
Réduire l'utilisation d'herbicides	34 %	56 %	1 %	59 %	46 %	32 %	29 %	24 %
Réduire l'utilisation de fongicides	26 %	53 %	0 %	59 %	39 %	28 %	26 %	21 %
Utiliser des engrais organiques	54 %	63 %	1 %	73 %	48 %	41 %	37 %	33 %
Choisir des plantes adaptées localement	42 %	64 %	42 %	78 %	65 %	52 %	40 %	35 %
Planter au moins un arbre par an	54 %	59 %	85 %	80 %	74 %	67 %	68 %	40 %
Participer à une action locale pour l'environnement	32 %	46 %	46 %	61 %	65 %	44 %	31 %	25 %

Évaluation et certification

Management de l'environnement

Accor appuie sa gestion environnementale sur la Charte Environnement de l'Hôtelier. En 2008, 88 % des hôtels ont pris part à l'évaluation environnementale. Le nombre moyen d'actions de la Charte Environnement progresse fortement en 2008 (+ 3,8).

* Management environnemental

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Nombre moyen d'actions en place	33,1	40,4	39,7	39,0	34,2	36,8	33,0	31,0

Une présentation complète de la Charte Environnement de l'Hôtelier 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 pilote ses consommations sur OPEN. Les informations sont accessibles à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels et permettent de comparer les consommations ou ratios (litres/nuitée, Kwh/chambre construite...) par rapport aux années précédentes et entre différents hôtels et marques ;
- le suivi des consommations de linge de bains dans le cadre du programme Plant for the Planet. Ce programme vise à utiliser une partie des économies générées par la réutilisation des serviettes par les clients au profit de projets de reforestation. Les hôtels peuvent donc dans OPEN suivre leurs consommations de blanchisserie et estimer le nombre d'arbres à replanter, les litres d'eau et les kWh d'énergie économisés.

Certifications

Certification ISO 14001

- 255 hôtels sont certifiés ISO 14001 :
 - 242 hôtels Ibis dans 12 pays dont 149 en France, un au Luxembourg, quatre en Belgique, deux en Espagne, six en Hongrie, 11 aux Pays-Bas, 13 au Portugal, un en Slovaquie, huit en Suisse, 44 au Brésil, deux en Argentine et un en Uruguay,
 - neuf sites Accor Thalassa en France,
 - le Sofitel Athènes Airport en Grèce,
 - le Novotel London West au Royaume-Uni,
 - les Novotel et Ibis Homebush Bay en Australie ;
- le siège France et les sites en Espagne, au Portugal, en Italie et en Autriche de la Compagnie des Wagons-Lits ;
- les sièges de Accor Services en France et aux Pays-Bas.

Certification Green Globe

- 30 hôtels dans le monde sont certifiés Green Globe :
 - 27 hôtels Novotel dans 11 pays dont cinq en Suisse, trois au Royaume-Uni, un en France, six en Australie, deux en Nouvelle-Zélande, un en Indonésie, un à Singapour, un en Thaïlande, un en Inde, trois au Brésil et trois en Égypte,
 - trois hôtels Sofitel en Égypte.

Certification HAC Green Key Eco-Rating

- 11 hôtels au Canada sont certifiés HAC (Hotel Association of Canada).

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

En 2008, les dépenses consacrées à l'environnement par la Direction Développement durable, hors budget de fonctionnement, s'élèvent à 186 750 euros. Ces dépenses ont principalement été consacrées à la deuxième édition d'Earth Guest day (journée des collaborateurs pour le développement durable), au lancement du programme

de reforestation Plant for the Planet, au renforcement des outils de reporting 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 environnementale

La politique environnementale est définie par la Direction du Développement durable, rattachée au Directeur général de la Conception et de la Construction pour l'Hôtellerie, des Achats et du Développement Durable pour le Groupe, membre du Comité exécutif.

La Direction Développement durable définit la politique environnementale 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 près de 100 relais (correspondants développement durable).

Depuis 2006, Accor a mis en place le programme Earth Guest avec huit priorités dont quatre 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 ; le tableau détaillant ces derniers se trouve dans le Rapport annuel page 96. 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 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Sensibiliser les collaborateurs à l'environnement	85 %	91 %	91 %	90 %	84 %	88 %	86 %	86 %
Intégrer la préservation de l'environnement dans tous nos métiers	74 %	87 %	92 %	81 %	77 %	82 %	79 %	78 %

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 2008 a eu lieu la deuxième édition du Earth Guest day, journée des collaborateurs Accor pour le développement durable.

77 pays se sont mobilisés avec plus 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 2008	Total 2007	Total 2006
Nombre d'établissements	1 222	801	914	162	387	3 486	3 292	3 228
Sensibiliser nos clients à l'environnement	64 %	67 %	96 %	84 %	82 %	76 %	70 %	70 %
Proposer à nos clients des modes de transport peu polluants	54 %	77 %	13 %	27 %	55 %	47 %	44 %	34 %

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

De plus en 2008, pour répondre à l'attente des clients, le Groupe a renforcé son engagement sur la mise à disposition de modes de transport peu polluants.



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

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents de 2008 atteint 875 millions d'euros, conforme aux objectifs, ce qui représente une croissance de + 13,0 %, à périmètre et change constants et hors impact de retour aux actionnaires. Cette progression est contrastée entre le début et la fin de l'année avec un premier semestre en hausse de + 25,3 % et de + 4,3 % au second semestre. La marge opérationnelle, à 29,6 %, a connu une progression de + 1,0 point en données publiées et + 0,4 point à périmètre et change constants.

Accor garde le cap en poursuivant la transformation de ses deux métiers : accélération de la mutation technologique et du développement de nouveaux produits dans les Services Prépayés et poursuite de la transformation du modèle économique de l'Hôtellerie, déjà bien engagée.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé par Accor sur l'année 2008 s'établit à 7 739 millions d'euros, en progression de + 2,8 % à périmètre et change constants et en diminution de - 4,7 % en données publiées. Il prend en compte les éléments suivants :

- en 2008, les effets de la stratégie de recentrage sur les métiers de l'Hôtellerie et des Services Prépayés (cessions de Red Roof Inn, de Go Voyages et de la Restauration Collective en Italie et au Brésil) et de la stratégie d'adaptation des modes de détention (stratégie d'« Asset Right ») qui ont eu un impact négatif de 865 millions d'euros soit -10,6 % sur le chiffre d'affaires annuel ;
- les effets de la politique de développement du Groupe qui contribuent positivement au chiffre d'affaires à hauteur de 422 millions d'euros, soit + 5,2 %, y compris l'intégration de Orbis au troisième trimestre 2008 ;
- les effets de change qui pèsent négativement pour - 2,1 % sur le chiffre d'affaires de la période, compte tenu de la faiblesse du dollar, de la livre sterling et de la plupart des monnaies sud-américaines contre euro.

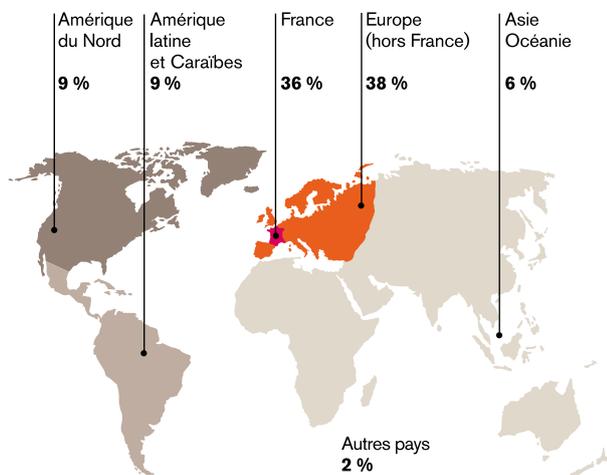
Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2006	2007	2008	Var. publiée 2008-2007	Var. PCC ⁽¹⁾ 2008-2007
Hôtellerie	5 410	5 827	5 767	(1,0) %	2,1 %
Haut et milieu de gamme	2 927	3 323	3 448	3,7 %	2,6 %
Économique	1 492	1 663	1 719	3,4 %	3,2 %
Économique États-Unis	991	841	600	(28,7) %	(2,1) %
Services prépayés	760	885	978	10,5 %	12,9 %
Autres activités	1 437	1 409	994	(29,4) %	(0,6) %
Casinos	336	346	346	(0,1) %	(4,3) %
Restauration	575	574	187	(67,4) %	1,0 %
Services à bord des trains	265	273	306	12,3 %	3,3 %
Holdings et Autres	261	216	155	(28,2) %	(3,6) %
TOTAL	7 607	8 121	7 739	(4,7) %	2,8 %

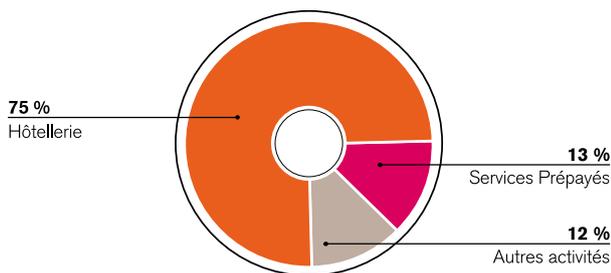
(1) À périmètre et change constants.



Chiffre d'affaires par zone géographique au 31 décembre 2008



Chiffre d'affaires par métier au 31 décembre 2008



Hôtellerie

Le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie connaît une progression de + 2,1 % à périmètre et change constants et une diminution de - 1,0 % en données publiées.

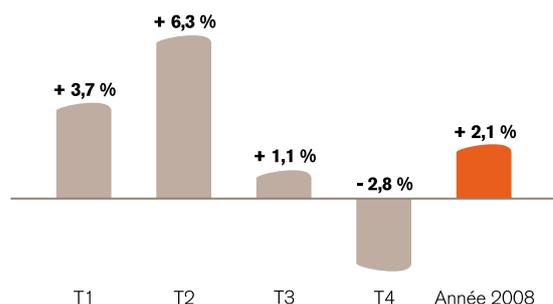
Dans un contexte encore favorable, la croissance du chiffre d'affaires de l'Hôtellerie a été au premier semestre de + 5,1 % en données comparables. Le troisième trimestre a montré une première inflexion avec la dégradation de l'activité aux États-Unis et dans les pays d'Europe du Sud notamment (progression de + 1,1 % du chiffre d'affaires à périmètre et change constants). Le quatrième trimestre a montré une poursuite de la dégradation dans l'Hôtellerie avec un recul de - 2,8 %.

La cession de Red Roof Inn et d'autres unités hôtelières dans le cadre de l'adaptation des modes de détention (stratégie d'« Asset Right ») ont eu un impact négatif de 316 millions d'euros, soit - 5,4 % sur le chiffre d'affaires annuel.

L'effet de change sur le chiffre d'affaires hôtelier est négatif de - 2,3 % principalement du fait du renforcement de l'euro vis-à-vis du dollar et de la livre sterling.

Les effets de la politique de développement du Groupe contribuent positivement au chiffre d'affaires à hauteur de 267 millions d'euros, soit + 4,6 %, dont l'intégration de Orbis pour 108 millions d'euros (+ 93 millions d'euros sur l'Hôtellerie haut et milieu de gamme et + 15 millions d'euros sur l'Hôtellerie économique Europe). Au cours de la période, 28 000 chambres ont été ouvertes.

Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires 2008 de l'Hôtellerie à périmètre et change constants



Hôtellerie haut et milieu de gamme

Le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie haut et milieu de gamme s'élève à 3 448 millions d'euros, en progression de + 2,6 % à périmètre et change constants (+ 2,9 % hors effet coupe du monde de Rugby) et de + 3,7 % en données publiées.

Dans un contexte économique difficile, l'Hôtellerie haut et milieu de gamme affiche une baisse de - 3,3 % en données comparables au quatrième trimestre, à comparer à une croissance de + 1,8 % au troisième trimestre et de + 6,2 % au premier semestre.

La France, qui représente près de 38 % du chiffre d'affaires de l'Hôtellerie haut et milieu de gamme, a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de + 7,0 % en année pleine en données publiées et de + 2,2 % en données comparables.

Alors que l'Europe hors France a souffert de la dégradation de la situation économique mondiale, avec un chiffre d'affaires stable en données comparables par rapport à 2007, les pays d'Afrique, d'Amérique latine et Caraïbes et d'Asie ont mieux résisté à l'environnement économique difficile.

Hôtellerie économique (hors États-Unis)

La progression du chiffre d'affaires sur l'exercice est de + 3,2 % à périmètre et change constants, et de + 3,4 % en données publiées. Le quatrième trimestre est marqué par un léger recul de la croissance de - 0,5 % en données comparables après un premier semestre en progression de + 6,1 % et un troisième trimestre en hausse de + 1,7 %.

La croissance a été tirée essentiellement par la France (+ 3,4 % en données comparables), l'Europe du Nord et les pays d'Amérique latine. Il est à noter que hors Espagne, Portugal et Italie, le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie économique progresse de + 3,8 % à périmètre et change constants.



Hôtellerie économique aux États-Unis

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie économique aux États-Unis affiche un recul de - 2,1 % et de - 28,7 % en données publiées lié à la cession de Red Roof Inn.

Cette diminution, en données comparables, s'est accentuée au quatrième trimestre (- 6,5 %), contre - 2,7 % au troisième trimestre et - 0,4 % au premier semestre. Dans le contexte économique difficile de la fin de l'année 2008, la performance de Motel 6 a été meilleure que la concurrence.

RevPAR par segment en cumul à fin décembre 2008

	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)	64,8 %	(2,6)	105	2,0 %	68	(1,8) %	1,3 %		(2,3) %
Économique Europe (en euros)	71,6 %	(2,3)	58	4,6 %	41	1,3 %	2,4 %		1,1 %
Économique États-Unis (en dollars)	64,4 %	(2,4)	45	0,6 %	29	(3,0) %	(3,6) %		(3,0) %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie haut et milieu de gamme : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2008

	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 %)
France	66,1 %	(1,0)	116	5,2 %	77	3,6 %	2,7 %		3,1 %
Allemagne	63,7 %	(1,2)	95	5,4 %	61	3,5 %	3,0 %		3,4 %
Pays-Bas	65,4 %	(3,2)	108	2,4 %	71	(2,3) %	(2,4) %		(6,8) %
Belgique	71,1 %	(0,4)	108	6,2 %	77	5,6 %	(0,3) %		4,7 %
Espagne	62,3 %	(4,2)	98	(1,3) %	61	(7,5) %	(7,5) %		(7,5) %
Italie	58,6 %	(3,6)	116	(1,4) %	68	(7,1) %	(4,2) %		(7,1) %
Royaume-Uni	77,4 %	(0,9)	89	4,5 %	69	3,3 %	1,8 %		(0,3) %
États-Unis	91,6 %	(2,3)	260	1,7 %	238	(0,8) %	(0,8) %		(6,4) %

(1) À périmètre et change constants.



Hôtellerie économique : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2008

	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 %)
(en monnaie locale)									
France	71,9 %	(1,7)	51	7,6 %	37	5,1 %	3,8 %		5,2 %
Allemagne	69,8 %	(1,5)	59	4,7 %	41	2,5 %	2,5 %		1,8 %
Pays-Bas	73,8 %	(8,2)	82	6,4 %	61	(4,3) %	(5,9) %		(4,3) %
Belgique	77,0 %	(1,1)	69	6,3 %	53	4,8 %	4,6 %		4,8 %
Espagne	70,3 %	(7,7)	56	3,6 %	40	(6,6) %	(6,9) %		(6,6) %
Italie	61,5 %	(2,2)	73	(0,6) %	45	(4,1) %	(4,4) %		(4,1) %
Royaume-Uni	74,3 %	(2,8)	56	5,1 %	41	1,3 %	4,2 %		1,1 %
États-Unis	64,4 %	(2,4)	45	0,6 %	29	(3,0) %	(3,6) %		(3,0) %

(1) À périmètre et change constants.

Services Prépayés

Le **chiffre d'affaires annuel** des Services Prépayés s'élève à **978 millions d'euros** et affiche une progression de **+ 10,5 %** en **données publiées**. En **données comparables**, la croissance est de **+ 12,9 %**.

La progression du chiffre d'affaires est en ligne avec celle du volume d'émission qui s'élève à 12 696 millions d'euros en données publiées contre 11 436 millions d'euros en 2007 soit une augmentation de + 11,0 %.

La politique de croissance externe a dégagé un chiffre d'affaires supplémentaire de + 3,7 %. En revanche, les effets de change, principalement dus à la faiblesse de la livre sterling et des devises latino-américaines, ont un impact négatif sur le chiffre d'affaires de - 2,8 %.

Autres activités

Le chiffre d'affaires annuel publié des autres activités est en recul de - 29,4 %, et traduit notamment les impacts de la cession de la Restauration Collective au Brésil et ce, malgré l'intégration de Orbis Travel et Orbis Transport depuis le 1^{er} juillet 2008 (Orbis Travel : 44,0 millions d'euros et Orbis Transport : 24,9 millions d'euros).

L'activité Casinos connaît une diminution de son chiffre d'affaires en données comparables de - 4,3 %, notamment liée à l'interdiction de fumer dans les lieux publics, effective depuis le 1^{er} janvier 2008 en France. La Restauration, principalement Lenôtre, connaît une augmentation de son chiffre d'affaires en données comparables de + 1,0 %. Enfin, les Services à Bord des Trains connaissent une progression de + 12,3 % en données publiées, grâce notamment au déploiement du TGV Est.

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 2 290 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une baisse de - 1,3 % par rapport à 2007.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 93 millions d'euros ;
- développement : + 79 millions d'euros ;
- impact de change : - 62 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : - 141 millions d'euros.



Résultat brut d'exploitation par métier

(en millions d'euros)	2006	2007	2008	Var. 2008-2007	Var. PCC ⁽¹⁾ 2008-2007
Hôtellerie	1 670	1 852	1 817	(1,9) %	2,2 %
Haut et milieu de gamme	751	908	957	5,4 %	2,8 %
Économique	538	608	631	3,8 %	5,0 %
Économique États-Unis	381	336	229	(31,8) %	(4,4) %
Services Prépayés	310	377	426	12,9 %	16,6 %
Autres activités	104	92	47	(48,9) %	(11,2) %
TOTAL	2 084	2 321	2 290	(1,3) %	4,0 %

(1) À périmètre et change constants.

En 2008, le résultat brut d'exploitation représente 29,6 % du chiffre d'affaires du Groupe, en progression de + 1,0 point par rapport à 2007 et de + 0,4 point à périmètre et change constants. Cette marge brute est la plus forte jamais enregistrée par Accor et se compare à 28,6 % en 2007 et 27,4 % en 2006.

Cette amélioration de la marge brute d'exploitation reflète en particulier l'amélioration de la performance opérationnelle dans les Services Prépayés, l'impact des cessions d'activité non stratégiques et de la stratégie d'« Asset Right ».

Dans l'Hôtellerie, la marge brute d'exploitation représente 31,5 % du chiffre d'affaires, à comparer à 31,8 % en 2007 et augmente de + 0,1 point à périmètre et change constants. Dans l'**Hôtellerie haut et milieu de gamme**, la marge brute est de 27,8 % en

progression de + 0,1 point par rapport à l'année précédente en données comparables. Le taux de transformation ⁽¹⁾ est de 29,8 %.

Dans l'**Hôtellerie économique hors États-Unis**, la marge atteint 36,7 % en progression de + 0,6 point à périmètre et change constants et le taux de transformation ⁽¹⁾ atteint 56,6 %.

Enfin dans l'**Hôtellerie économique aux États-Unis**, la marge brute d'exploitation est de 38,2 % en baisse de - 1,3 point en données comparables.

L'activité des **Services Prépayés** affiche une marge brute d'exploitation de 43,5 % en 2008 à comparer à 42,6 % en 2007, soit une augmentation de + 1,4 point à périmètre et change constants. Le taux de transformation ⁽¹⁾ atteint 54,7 %.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 941 millions d'euros à la fin de l'année 2008 contre 971 millions d'euros l'année

précédente, soit une baisse de - 3,1 %. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2006	2007	2008	Var. 2008-2007	Var. PCC ⁽¹⁾ 2008-2007
Résultat brut d'exploitation	2 084	2 321	2 290	(1,3) %	4,0 %
Loyers	(836)	(931)	(903)	3,0 %	(2,9) %
Amortissements et provisions	(436)	(419)	(446)	(6,4) %	(0,5) %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	812	971	941	(3,1) %	6,6 %

(1) À périmètre et change constants.

Les amortissements et provisions représentent 9,2 % des immobilisations corporelles et incorporelles nettes au bilan.

(1) 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 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 2008, le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 875 millions d'euros, dans la fourchette de l'objectif annoncé par le Groupe en octobre 2008. Il est en diminution de - 3,5 % en publié et en progression de + 13,0 % à périmètre et change constants et hors impact sur les frais financiers du retour aux actionnaires.

(en millions d'euros)	2006	2007	2008	Var. 2008-2007	Var. PCC ⁽¹⁾ 2008-2007
Résultat d'exploitation	812	971	941	(3,1) %	6,6 %
Résultat financier	(96)	(92)	(86)	6,7 %	N/A
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	28	20	N/A	N/A
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	727	907	875	(3,5) %	6,8 %

(1) À périmètre et change constants.

Le résultat financier s'élève à - 86 millions d'euros, contre - 92 millions d'euros en 2007. Les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements + résultat financier) s'élèvent à 1 435 millions d'euros contre 1 442 millions d'euros en 2007. Ils représentent 18,5 % du chiffre d'affaires en 2008, contre 17,8 % en 2007.

Le résultat net des sociétés mises en équivalence est de 20 millions d'euros contre 28 millions d'euros en 2007. La baisse est notamment liée à l'intégration globale de Orbis dans les comptes du Groupe au 1^{er} juillet 2008.

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2006	2007	2008	Var. 2008-2007
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	727	907	875	(3,5) %
Charges de restructuration	(69)	(58)	(56)	
Dépréciations d'actifs	(94)	(99)	(57)	
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	109	208	111	
Résultat de la gestion des autres actifs	15	188	12	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	688	1 146	885	(22,8) %
Impôts	(258)	(234)	(272)	
Résultat net des activités non conservées	104	-	-	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	534	912	613	(32,8) %
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	501	883	575	(34,9) %
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION (en euros)	2,23	3,92	2,60	
RÉSULTAT NET, PART DES INTÉRÊTS MINORITAIRES	33	29	38	

Les **charges de restructuration** s'élèvent à - 56 millions d'euros en 2008 contre - 58 millions d'euros en 2007. Elles comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

Les **dépréciations d'actifs** s'établissent à - 57 millions d'euros en 2008 contre - 99 millions d'euros en 2007. Elles correspondent principalement à la revue de la valorisation des écarts d'acquisition résiduels et des immobilisations corporelles.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers. Il s'élève à 111 millions d'euros en 2008. Ce montant intègre le résultat des cessions immobilières réalisées en 2008 dans le cadre de la politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers du Groupe. Il comprend principalement la plus-value de 87 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de « *Sale and Variable Lease Back* » réalisées en France et en Suisse (55 hôtels), une plus-value de 9 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de « *Sale and Franchise back* » en France et des plus-values sur la cession d'hôtels non prioritaires en Europe pour 12 millions d'euros.

Le **résultat de la gestion des autres actifs** traduit les impacts des cessions d'actifs non stratégiques réalisées en 2008 dans le cadre de la stratégie de recentrage du Groupe sur ses deux métiers. D'un montant total de 12 millions d'euros, il intègre principalement une plus-value générée par la cession de la Restauration Collective

au Brésil (32 millions d'euros), et une provision complémentaire de 23 millions d'euros liée à l'ajustement en valeur de marché des titres Club Méditerranée détenus par le Groupe.

La **charge d'impôts** (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées) s'élève à - 272 millions d'euros en 2008 contre - 234 millions en 2007. Le taux d'impôt courant du Groupe, en pourcentage du résultat opérationnel avant impôt, est de 26,7 % contre 26,0 % en 2007.

Après intérêts minoritaires pour un montant de - 38 millions d'euros, le **résultat net, part du Groupe**, s'établit à 575 millions d'euros contre 883 millions d'euros en 2007.

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 2008, soit 221 237 466, s'établit à 2,60 euros contre 3,92 euros un an plus tôt.

Dividende et Payout ratio

	2006	2007	2008	Variation 2008-2007
Résultat courant après Impôt ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	518	642	603	(6,0) %
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	225	225	221	N/A
Résultat courant après Impôt par action (en euros)	2,30	2,86	2,73	(4,5) %
Dividende ordinaire par action (en euros)	1,45	1,65	1,65 ⁽²⁾	-
Dividende ordinaire (en millions d'euros)	325	366	363	N/A
Payout ratio ⁽³⁾	63 %	58 %	60 %	N/A

(1) Résultat Courant après Impôt = Résultat avant Impôt et Éléments non Récurrents - Impôt Courant - Minoritaires.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2009.

(3) Le Payout ratio est calculé sur le résultat courant après impôt.

Le dividende ordinaire par action, proposé à l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2009, s'élève à 1,65 euro, montant identique à celui de 2007 et sera versé en numéraire ou en actions au choix de l'actionnaire.



Flux financiers

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
MBA avant éléments non récurrents	1 024	1 112	1 111
Investissements de maintenance et rénovation	(454)	(466)	(488)
AUTOFINANCEMENT DISPONIBLE	570	646	623
Investissements de développement	(671)	(1 198)	(1 086)
Investissements sur actifs disponibles à la vente	(95)	(26)	(5)
Produits de cessions d'actifs	1 459	1 635	560
Dividendes ordinaires	(276)	(344)	(387)
Dividendes exceptionnels	-	(336)	(332)
Augmentation de capital net	227	710	8
Retour aux actionnaires	(485)	(1 200)	(62)
Variation du besoin en fonds de roulement	265	388	25
Autres	(43)	(10)	(212)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET	951	265	(868)

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'élève à 1 111 millions d'euros, stable par rapport à l'année précédente (1 112 millions d'euros).

Les investissements de maintenance et rénovation représentent 488 millions d'euros en 2008 contre 466 millions d'euros en 2007, soit 6,3 % du chiffre d'affaires de 2008.

Après prise en compte des investissements de maintenance et rénovation, l'autofinancement disponible ressort à 623 millions d'euros en baisse de - 3,6 % sur l'année précédente.

Les investissements de développement représentent cette année un montant de 1 086 millions d'euros contre 1 198 millions en 2007. Ils concernent essentiellement l'Hôtellerie (1 014 millions d'euros), les Casinos (20 millions d'euros) et les Services Prépayés (19 millions d'euros).

Le montant des cessions d'actifs se chiffre à 560 millions d'euros contre 1 635 millions d'euros en 2007. Ces cessions proviennent pour :

- ▶ 110 millions d'euros d'actifs non stratégiques, dont 83 millions d'euros au titre de la vente de la Restauration Collective au Brésil ;
- ▶ 450 millions d'euros provenant des cessions d'actifs hôteliers dont 267 millions d'euros des opérations de « Sale and Variable Lease Back », 78 millions d'euros des opérations de « Sale and Management Back », 50 millions d'euros des cessions avec maintien de contrat de franchise et enfin 55 millions d'euros provenant des cessions pures.

La variation du besoin en fonds de roulement se décompose en - 82 millions d'euros pour l'Hôtellerie (+ 22 millions d'euros en 2007) et + 106 millions d'euros pour les Services Prépayés (+ 174 millions d'euros en 2007). Il est à noter que dans le montant de 2007, étaient inclus 192 millions d'euros relatifs au précompte.

Les variations de change qui s'élèvent à - 140 millions d'euros, contre - 49 millions d'euros expliquent principalement le solde.

L'ensemble de ces flux ont entraîné une augmentation de 868 millions d'euros de l'endettement net du Groupe sur la période.



Ratios financiers

De manière générale, les principaux ratios financiers sont en amélioration, reflétant la situation financière solide du Groupe au 31 décembre 2008.

Dette nette sur Fonds Propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 1 072 millions d'euros par rapport à 204 millions d'euros à fin 2007. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 30 % au 31 décembre 2008, contre 5 % un an plus tôt.

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

Le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante retraitée/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 %⁽¹⁾ des flux futurs des loyers fixes.

Au 31 décembre 2008, ce ratio s'établit à 25,8 % contre 26,2 % pour l'exercice précédent.

Une analyse est effectuée p 133 dans les comptes consolidés.

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 14,1 %⁽²⁾ en 2008 contre 13,6 % en 2007 (voir l'analyse dans les comptes consolidés p 135 et suivantes).

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

$$\left(\begin{array}{c} \text{ROCE} \\ \text{après impôt} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Coût moyen} \\ \text{pondéré} \\ \text{du capital} \end{array} \right) \times \text{Capitaux} \\ \text{employés}$$

Avec un ROCE après impôt de 11,27 % et un coût moyen pondéré du capital de 7,69 % en 2008, appliqué à 10,1 milliards d'euros de capitaux employés, Accor crée de la valeur (*Economic Value Added*, EVA®) pour 360 millions d'euros en 2008, contre 229 millions d'euros en 2007.

(1) Taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's.

(2) ROCE Hôtellerie 12,9 % en 2008 contre 13,3 % en 2007. ROCE Services 23,3 % en 2008 contre 21,3 % en 2007.



RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ACCOR

Rappel des activités de la Société

La société Accor est **propriétaire des marques** Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hotel, Hotel F1, Formule 1, All seasons, Pullman et Ticket Restaurant. À ce titre, elle perçoit des redevances de marque.

En mars 2008, les trois derniers hôtels qui étaient en exploitation directe (All seasons Paris Bercy, Mercure Paris Étoile et Novotel Lille Flandres) ont été donnés en location gérance. Au 31 décembre 2008, 61 hôtels Novotel, deux Pullman, trois Mercure, trois Ibis, un All seasons, les ensembles Thalassa de Quiberon, d'Oléron et de Biarritz ont été donnés en location gérance à des filiales en France.

Accor fournit des **prestations** aux sociétés rattachées au Groupe **en matière d'informatique, d'achats, de gestion, 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 2008

Pour l'ensemble de ses activités le **chiffre d'affaires** de la Société s'est élevé à 644,8 millions d'euros en 2008 contre 637,7 millions d'euros l'année précédente, en progression de 1,1 %. Il inclut

l'ensemble des redevances hôtelières, des contrats de location gérance et des facturations de services.

Répartition du chiffre d'affaires de Accor SA

(en millions d'euros)	2007	2008	Répartition en %
Exploitation hôtelière	20	1	0 %
Locations et locations gérance	85	95	15 %
Redevances facturées à des filiales	224	194	30 %
Autres services	223	277	43 %
Commissions sur cautions	16	16	2 %
Redevances facturées à des sociétés non liées	70	62	10 %
TOTAL	638	645	100 %

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 21,1 millions d'euros en 2008 contre 37,6 millions d'euros en 2007.

Le **résultat d'exploitation**, qui était de - 52,0 millions d'euros en 2007, est de - 46,0 millions d'euros en 2008.

Les charges d'exploitation ont atteint 711,8 millions d'euros contre 727,2 millions d'euros en 2007, en diminution de 2,1 %, soit 15,4 millions d'euros.

Les charges externes atteignent 479,1 millions d'euros en 2008, en diminution de 19,2 millions d'euros s'expliquant principalement par la baisse des honoraires et des dépenses de marketing.

Les coûts de personnel s'élèvent à 149,8 millions d'euros en 2008, contre 138,9 millions d'euros en 2007, soit une augmentation de 10,9 millions d'euros.

Les dotations d'exploitation sur immobilisations s'élèvent à 28,8 millions d'euros contre 35,7 millions d'euros en 2007.

La dotation aux provisions pour indemnités de retraite s'élève à 7,0 millions d'euros, contre 5,2 millions d'euros l'année passée.

Le **résultat financier** s'élève à 154,8 millions d'euros contre 134,2 millions d'euros l'an passé, soit une augmentation de 20,6 millions d'euros.

L'ensemble des **dotations et reprises** de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une



charge nette de 64,4 millions d'euros, contre une charge nette de 153,8 millions d'euros l'année précédente. En 2008, la dotation la plus significative concerne les titres du Club Méditerranée pour 36,3 millions d'euros. En 2007, une dotation aux provisions avait été comptabilisée sur les titres des filiales d'Amérique du Nord (ALNA pour 11 millions d'euros et IBL pour 150 millions d'euros).

Le montant des produits de participation est de 380,4 millions d'euros en 2008 contre 454,8 millions d'euros en 2007. En 2007, les filiales hôtelières françaises ont versé des dividendes plus élevés du fait de plus-values réalisées suite aux opérations de refinancement.

Le **résultat courant** avant impôt présente un profit de 108,7 millions d'euros contre 82,1 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** dégage un profit de 322,5 millions d'euros, contre 658,7 millions d'euros pour l'exercice 2007. En 2008, les participations détenues par Accor dans des sociétés Accor Services (en Suède, en Hongrie, en Tchèque...) ont été totalement cédées à des filiales du Groupe en Belgique et en Italie, générant des plus-values pour un montant de 298,9 millions d'euros.

En 2007, le résultat exceptionnel se composait principalement de plus-values sur des cessions de titres de participation de sociétés Accor Services (en Belgique, Slovaquie, et Turquie) à des filiales du

Groupe pour 412,1 millions d'euros et d'une plus-value sur la cession de la société Go Voyages pour 196,7 millions d'euros.

Le compte **Impôt sur les bénéfices** se compose principalement du bonus d'impôt, au titre de l'exercice 2008, de 52,2 millions d'euros, contre un bonus de 64,7 millions d'euros en 2007. Le périmètre des sociétés filiales incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2008 était de 122 sociétés.

Le **résultat net** de l'exercice 2008, a atteint 482,4 millions d'euros, contre 805,4 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Le montant des provisions pour risques et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2008, est de 64,1 millions d'euros. Il était de 50,0 millions d'euros en 2007.

Il est proposé de distribuer aux actionnaires un dividende ordinaire de 1,65 euro par action. Au cours des deux années précédentes, le dividende ordinaire s'est élevé en 2007 à 1,65 euro et en 2006 à 1,45 euro auquel s'est ajouté un dividende exceptionnel de 1,50 euro en 2007 et 2006.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au 'Gouvernement d'Entreprise' page 105 du Document de Référence.

L'activité de la Société en 2008

En 2008, 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 :**

Apport partiel d'actifs

Accor a apporté, en date du 1^{er} janvier 2008, à la société SoLuxury HMC, filiale à 100 % de Accor, sa branche d'activité de la marque Sofitel. Ainsi, les actifs et passifs liés à cette gestion ont été transférés. Ils comportent notamment la marque et les droits annexes (noms de domaine) ainsi que les contrats de gestion et de franchise. L'actif net apporté s'élève à 10,2 millions d'euros rémunéré par l'attribution à Accor de 10 226 352 parts de 1 euro de la société SoLuxury.

Dans l'Hôtellerie

Accor a augmenté sa participation dans la société The NewGen Hotels AG en rachetant des titres à des minoritaires pour 10,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2008, Accor détient 99,47 % du capital de la société.

En février 2008, Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société Athènes Airport Hotel Company (Sofitel Athènes Airport) pour 7,2 millions d'euros. Après une reprise de provision, l'impact de cette opération est un profit de 8 millions d'euros.

En avril 2008, Accor a cédé la totalité des titres et des créances qu'elle détenait dans la société SOTOUSO (Coral Club Sénégal)

pour 2,4 millions d'euros et a constaté une moins-value de 0,6 million d'euros.

En juin 2008, Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société Tanit International (Tunisie) pour 5,4 millions d'euros. Cette opération a généré une moins-value de 23,5 millions d'euros compensée par une reprise de provision à hauteur de 22,5 millions d'euros. Par ailleurs, Accor a fait l'acquisition de 27,5 % du capital de Tunisia Hotels&Resort pour 0,8 million d'euros.

En juin 2008, Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société Financière Baltimore (Mercurie Baltimore - Paris) pour 4,3 millions d'euros générant une moins-value de 0,4 million d'euros.

En septembre 2008, Accor a porté sa participation dans la société Orbis (société hôtelière polonaise) de 40,48 % à 45,01 % pour un montant de 34,5 millions d'euros.

En novembre 2008, Accor a cédé la totalité des titres qu'elle détenait dans la société Santa Clara (Sofitel Carthagène en Colombie) pour 3,9 millions d'euros. Après prise en compte d'une reprise de provision, le résultat de cette opération est un profit de 2,3 millions d'euros.

Dans les Services Prépayés

Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société Ergonomia (Grèce) en mai 2008 pour 0,6 million d'euros.

En mai 2008, Accor a cédé la totalité des titres détenus dans la société Accor TRL (Luxembourg) à sa filiale belge TRB pour 1,4 million d'euros.



En juin 2008, Accor a cédé à sa filiale italienne Accor Services Italia, la totalité de ses participations dans les sociétés Accor Services Tchéquie, Voucher Services Grèce et Accor Services Hongrie pour un montant total de 210 millions d'euros.

En décembre 2008, Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société Rikskuponger (Suède), à sa filiale belge TRB pour 95,7 millions d'euros.

Opérations sur actions Accor

Conformément aux autorisations données par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008, des rachats d'actions propres ont été réalisés au cours de l'année 2008, au nombre de 1 837 699 actions pour un montant de 62 millions d'euros.

Au cours de l'année 2008, Accor a réduit son capital en annulant 10 227 849 de ses actions propres pour un montant de 539,9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, Accor ne détient plus aucune action propre.

En 2008, le capital a été augmenté de 204 578 actions suite à l'exercice de bons de souscriptions et d'options d'achat d'actions par des membres du personnel de Accor, pour un montant de 7,5 millions d'euros.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de Référence page 116.

La structure de l'actionariat est décrite au paragraphe relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 120.

Opérations de financement

Conformément à sa politique d'accroissement de la durée de ses ressources, Accor a mis en place en juillet 2008, un emprunt de 119 millions d'euros swappé à taux fixe, d'une durée de cinq ans.

En août 2008, Accor a contracté deux emprunts bancaires, d'une durée de cinq ans, de respectivement 75 millions d'euros (à taux fixe) et 114 millions d'euros (à taux variable). Ce dernier a été swappé à taux fixe jusqu'à son échéance.

Autres faits marquants

En octobre 2008, Accor a fait l'acquisition du fonds de commerce de la société Accor Centre Contact Client (filiale de Accor) correspondant à la gestion technique et administrative de son activité de réservation pour 10,6 millions d'euros.

Le 19 juin 2008, Accor a cédé le crédit-bail du Mercure Lyon Saxe Lafayette pour 4,7 millions d'euros. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'opérations de cessions de crédit-bail et d'actifs immobiliers de 39 hôtels en France effectuées par le Groupe.

Accor a levé, le 30 juin 2008, les options de rachat de crédit de bail des Pullman Bercy et La Défense pour 123 millions d'euros.

Par ailleurs, les informations concernant le contentieux précompte sont détaillées dans la note 41. Litiges des comptes consolidés page 217.

Relation mère-filiales

Accor détient 204 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeur brute sont détaillées ci-dessous :

- **CIWLT** (1 150 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 2008, son chiffre d'affaires est de 151,7 millions d'euros contre 137,1 millions d'euros en 2007. Son résultat net s'élève à 30,9 millions d'euros contre 33,4 millions d'euros l'année passée. En 2008, CIWLT a versé à Accor un dividende de 12,1 millions d'euros identique à celui de 2007.

- **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 2008, elle a encaissé un dividende de 22,7 millions d'euros.

En 2008, son résultat net est un profit de 28,1 millions d'euros contre une perte de 142,5 millions d'euros en 2007. Cette amélioration du résultat s'explique principalement par une dotation aux provisions sur titres ALNA pour 150 millions d'euros en 2007.

En 2008, IBL n'a pas versé de dividendes à Accor contrairement à 2007 où la société avait versé un dividende de 5,2 millions d'euros.

- **Accor Lodging North America** (1 138 millions d'euros) : société holding des activités hôtelières aux États-Unis.

En 2008, le chiffre d'affaires consolidé de la division Hôtelière Accor Lodging North America (ALNA) s'est élevé à 941,5 millions de dollars, en diminution de 22,5 %, en raison principalement de la cession de la marque Red Roof Inn le 5 septembre 2007.

Le résultat avant impôt consolidé s'est élevé à 121 millions de dollars en 2008 contre 144 millions en 2007 soit une baisse de 16 %.

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 Prépayés aux entreprises en France.

En 2008, le volume d'émission de Accor Services France a progressé de 8,6 % par rapport à 2007, bénéficiant principalement d'une augmentation du nombre de titres émis d'une part, ainsi que de la hausse de la valeur faciale liée notamment au relèvement du plafond d'exonération de charges sociales sur le titre restaurant d'autre part.

Au 31 décembre 2008, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 73,6 millions d'euros, en progression de 13,1 % par rapport à 2007.

En 2008, le résultat courant avant impôts s'élève à 36,1 millions d'euros contre 36,0 millions d'euros en 2007.

En 2008, le bénéfice net ressort à 27,2 millions d'euros contre 34,9 millions d'euros en 2007, en raison de produits exceptionnels constatés en 2007.

En 2008, Accor Services France a versé un dividende de 27,4 millions d'euros à Accor SA. En 2007, Accor Services France n'avait pas versé de dividendes.

- ▶ **Accor Hôtel Belgium** (1 002 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. AHB est une société belge qui 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 Participações, société holding brésilienne (39,25 %), et dans AHS société hôtelière portugaise (50 %).

Le résultat net en 2008 présente un bénéfice de 37,9 millions d'euros en progression de 4,6 millions d'euros essentiellement due au désendettement de la société suite à une augmentation de capital de 650 millions d'euros en avril 2008.

En 2008, Accor Hôtel Belgium n'a pas distribué de dividendes, tout comme en 2007.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux résumés page 248.



Gestion des risques

FACTEURS DE RISQUES

Risques de liquidité et de contrepartie

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 196). Ainsi, au 31 décembre 2008, Accor disposait de 1 345 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont 1 065 millions d'euros sont à échéance juin 2012.

Accor dispose également d'un montant de placements de trésorerie d'un montant de 1 054 millions d'euros d'une durée moyenne de trois mois (voir note annexe 29E des comptes consolidés page 199), disponibles à tout moment et utilisés principalement pour financer les activités de l'hôtellerie. Les produits utilisés sont essentiellement des dépôts à terme et des titres de créances négociables d'établissements financiers de premier plan.

La politique du Groupe en matière de gestion du risque de contrepartie consiste en :

- une diversification du portefeuille des contreparties ;
- des limites de montant par contrepartie ; et
- un suivi régulier de la qualité de ces contreparties.

Ainsi, Accor dispose au 31 décembre 2008 d'un montant total de liquidités de 2 400 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.

Afin de renforcer sa liquidité, Accor a émis en janvier 2009 un emprunt obligataire de 600 millions d'euros.

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. Sur la dette brute (1 981 millions d'euros) seuls 1 185 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé.

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 délégué en charge des Finances, de la Stratégie, du Développement 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 produire 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. Jusqu'à présent la politique du Groupe a consisté à ne pas couvrir la position puisqu'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 bancaires diversifiées 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 197).

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 et d'utiliser la trésorerie disponible des filiales sans prendre de risque de change.

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 fut 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 131 millions d'euros au 31 décembre 2008 et celui des achats à terme à 785 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2009.

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 198). 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 la Direction générale 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 plusieurs banques bénéficiant d'une notation de qualité.

Le volume des opérations de couverture de taux s'élevait à 267 millions d'euros au 31 décembre 2008 dont 235 millions d'euros correspondent à des swaps payeurs de taux fixe en euros avec une échéance en 2013.

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, des 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, qui représente 6 % du capital du Club Med, est comptabilisée au 31 décembre 2008 en actifs financiers non courants, à sa juste valeur, conformément aux principes comptables du Groupe pour une valeur de 14 millions d'euros (voir note annexe 23 des comptes consolidés page 187).



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 favorables ou 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 influencer 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.I des comptes consolidés page 143).

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 204. Compte tenu du caractère très fragmenté des risques, seuls les litiges représentant des montants significatifs (à savoir au total 59 millions d'euros sur un montant global de 127 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 218.

Assurance – couverture des risques

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe, le met en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité. Un seul site, parmi tous ceux que possède le Groupe, a été identifié comme constitutif du sinistre maximum possible retenu en assurances de dommages aux biens. En matière de responsabilité civile l'estimation du sinistre maximum possible est plus délicate mais a été comparée à ce qui

se pratique dans la profession, en prenant notamment en compte la présence d'hôtels dans des ensembles immobiliers complexes.

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.

Depuis l'appel d'offres lancé en 2006, le Groupe bénéficie des programmes de long terme négociés à cette occasion, qui l'ont mis à l'abri des restrictions du marché de l'assurance apparues par la suite.

Sur la base des estimations de sinistre maximum possible, des pratiques de la profession et de l'expérience en matière de sinistres, les montants de garantie achetés ont été fixés à 300 millions d'euros en dommages aux biens et 500 millions d'euros en responsabilité civile.

Une attention particulière est portée aux risques qualifiés d'événements naturels ; lorsque le marché de l'assurance le permet, une capacité par pays a été mise en place. De même, une couverture spécifique du risque terrorisme, renouvelée chaque année, a été mise en place pour palier, dans certains pays, à l'absence de pools locaux.

Grâce au montage d'auto-assurance mis en place, au travers d'une captive de réassurance, 100 % de la sinistralité de fréquence en dommages et responsabilité civile, est mutualisée au sein du Groupe. Afin de limiter les engagements du Groupe et de protéger l'épuisement des capacités de la captive, celle-ci est réassurée sur le marché de la réassurance.

Les sinistres les plus rares mais de plus grande intensité, sont, eux, transférés au marché de l'assurance 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.

L'absence de sinistre majeur non garanti permet de valider la pertinence et l'adéquation des couvertures souscrites. L'absence de sinistre d'intensité permet de valider la pertinence du dimensionnement du schéma d'auto-assurance.

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. La mise en place, à partir de 2007 et achevée en 2008, d'un outil informatique centralisé de gestion des risques a permis une remontée des statistiques sinistres plus fine grâce à laquelle est restitué un suivi précis de l'évolution de la sinistralité afin d'apporter au plus vite, en collaboration avec la Direction technique, les corrections nécessaires pour réduire les risques.

En 2008, le coût des primes d'assurances représente environ 0,35 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2008.

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 et la qualité des couvertures achetées.

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.

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. Ainsi en 2008, Accor a intégré un volet de responsabilité civile environnementale dans certaines visites de prévention réalisées sur site. Ces audits réalisés par les services

prévention des assureurs, permettent d'identifier, pour les hôtels situés en Europe, les risques d'atteinte à l'environnement que représentent les hôtels visités et les moyens de réduire ces risques

Par ailleurs, il faut noter que les activités du Groupe sont davantage exposées à des risques environnementaux extérieurs liés 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 218.



ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données publiées en 2008, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents (RAI) d'une variation du cours de change des principales devises par rapport à l'euro, des taux

d'intérêt et des RevPAR (ou « revenu par chambre disponible » qui se définit comme le produit du taux d'occupation par le prix moyen par chambre).

Services Prépayés

La variation des taux d'intérêt de 50 points de base entraîne un impact de 10 millions d'euros sur le RAI ⁽¹⁾.

La sensibilité au cours de change, pour les Services Prépayés se décompose de la manière suivante :

Sensibilité au cours de change

Devise		Sensibilité RAI ⁽¹⁾ +/-10 %
BRL	Brésil	7 millions d'euros
RON	Roumanie	3 millions d'euros
MXN	Mexique	2 millions d'euros

(1) RAI : Résultat avant impôt et éléments non récurrents.

Hôtellerie

Sensibilité du RevPAR : l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents de un point du RevPAR serait la suivante :

Sensibilité au RevPAR

RevPAR +/-1 %	Haut & milieu de gamme	Économique hors US	Économique US	TOTAL
Impact RAI	17 millions d'euros	10 millions d'euros	5 millions d'euros	32 millions d'euros

La sensibilité au cours de change se décompose de la manière suivante :

Sensibilité au cours de change

Devise		Sensibilité RAI ⁽¹⁾ +/-10 %
USD	États-Unis	5 millions d'euros
GBP	Royaume-Uni	3 millions d'euros
BRL	Brésil	1 million d'euros

(1) RAI : Résultat avant impôt et éléments non récurrents.

Groupe

La sensibilité au taux d'intérêt sur l'endettement net Groupe est positif de 3 millions d'euros pour toute variation négative de 50 points de base. Elle se décompose en un impact sur le RAI pour

l'activité Services Prépayés à hauteur de – 10 millions d'euros et de + 13 millions d'euros sur le RAI de l'Hôtellerie et des Autres activités.



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. Le Conseil d'Administration, avait alors opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général. Lors de la séance du 24 février 2009, le Conseil d'Administration a décidé de regrouper ces deux fonctions.

Le Président-directeur général, 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.

Par ailleurs, il 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 Président-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 au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF dans sa version de décembre 2008.

Le Conseil d'Administration procède à l'évaluation du caractère indépendant des administrateurs, en faisant application des critères énoncés dans le code précité sur le gouvernement d'entreprise, qui définit 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'affaires, 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 12 ans.

S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou de sa Société mère, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, il convient que le conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

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.

Le Conseil d'Administration a bénéficié en 2008 de travaux de préparation, effectués au sein des cinq Comités spécialisés institués en son sein :

- le **Comité stratégique** était composé de sept membres (dont trois indépendants) :
 - M. Serge Weinberg qui en était 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** était composé de trois membres (dont deux indépendants) :
 - M. Aldo Cardoso qui en était le Président, ainsi que Mme Isabelle Bouillot et M. Patrick Sayer ⁽¹⁾ ;
- le **Comité des engagements** est composé de quatre membres (dont deux indépendants) :
 - M. Sébastien Bazin qui en est le Président, ainsi que MM. Philippe Citerne, Gabriele Galateri di Genola et Alain Quinet ⁽¹⁾ ;

(1) Depuis le 27 août 2008.



- le **Comité des rémunérations et des nominations** est composé de cinq membres (dont trois indépendants jusqu'au 24 février 2009 puis quatre depuis le 24 février 2009) :

M. Jérôme Seydoux qui en est le Président, ainsi que MM. Aldo Cardoso, Augustin de Romanet, Patrick Sayer et Serge Weinberg jusqu'au 24 février 2009, puis MM. Philippe Citerne, Gabriele Galateri di Genola, Franck Riboud et Patrick Sayer depuis le 24 février 2009.

- le **Comité du gouvernement d'entreprise** était composé de trois membres (tous indépendants) :

M. Jérôme Seydoux qui en était le Président, ainsi que MM. Aldo Cardoso et Serge Weinberg.

La composition de ces Comités a été modifiée à l'occasion de la démission de six administrateurs le 24 février 2009.

Par décision en date du 12 mars 2009, le Conseil d'Administration a réduit le nombre de ces Comités spécialisés à trois. Leur composition sera décidée lorsque l'ensemble des administrateurs composant le futur Conseil d'Administration auront été renouvelés ou nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2009.

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'intérêts 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. Compte tenu des autres participations hôtelières d'Eurazeo et afin de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts en résultant, tout administrateur étant par ailleurs dirigeant d'Eurazeo est susceptible de se voir opposer les règles de prévention des conflits d'intérêts de la Charte de l'administrateur telles qu'elles sont décrites page 78.

Les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2008 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 avait procédé, en 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, avaient été présentés au Conseil d'Administration, qui en avait débattu lors de deux de ses réunions.



RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ⁽¹⁾

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 le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF de décembre 2008.

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.

⁽¹⁾ Le présent document est une version transitoire. Le Règlement intérieur sera modifié par le nouveau Conseil d'Administration nommé à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009 pour tenir compte de la nouvelle organisation des fonctions d'administration et de direction et des Comités Spécialisés du Conseil d'Administration.



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-directeur général, 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-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 Président-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 Président-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 Président-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 Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de un 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 Président-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-directeur général, 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-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-directeur général.

En 2008, les Comités permanents du Conseil étaient 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.

Lors de sa séance du 12 mars 2009, le Conseil d'Administration a décidé de réduire le nombre de Comités permanents à trois :

- ▶ le Comité d'audit et des risques, qui reprendra les missions du Comité d'audit actuel ;
- ▶ le Comité des engagements, qui reprendra les missions du Comité des engagements actuel ;
- ▶ le Comité des rémunérations et du gouvernement d'entreprise, qui reprendra les missions des Comités des rémunérations et des nominations, d'une part, et du Comité du gouvernement d'entreprise, d'autre part.

Compte tenu de la taille réduite du futur Conseil d'Administration, les sujets stratégiques seront discutés directement en Conseil d'Administration.

La composition de ces trois Comités permanents sera décidée par le Conseil d'Administration après l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

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-directeur général, 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-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 Président-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 excèderait 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 excèderait 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 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-directeur général 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 à condition de performance, 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 Président-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 Président-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-directeur général, 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 Président-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'intérêts d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'intérêt 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'intérêts 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 gouvernement 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 Président-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-directeur général 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-directeur général, 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.



CHARTRE 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 le code de l'AFEP/MEDEF de décembre 2008,

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-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-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-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'intérêts

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'intérêts 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-directeur général, 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-directeur général 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 échéant, 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-directeur général 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-directeur général 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

■ Membres du Conseil d'Administration au 24 février 2009.

▲ Membres dont le renouvellement est proposé au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009. La liste complète du futur Conseil d'Administration proposée au vote est détaillée dans les faits marquants du début d'année 2009 pages 24 et 25.

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.
- ▶ 61 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.
- ▶ 47 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'Immobilier Hôtelière, avant de rejoindre Colony Capital en 1997.

Isabelle Bouillot ■

- ▶ Administrateur du 9 janvier 2006 au 24 février 2009. Elle détient 500 actions Accor.
- ▶ Présidente de China Equity Links.
- ▶ 59 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 du 9 janvier 2006 au 2 septembre 2008. Il détient 500 actions Accor.
- ▶ Co-gérant du Groupe Lagardère.
- ▶ 60 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. Co-gérant du Groupe Lagardère depuis 1998, il a été nommé Président du Conseil d'Administration d'Alcatel-Lucent en septembre 2008.

Aldo Cardoso ■

- ▶ Administrateur du 9 janvier 2006 au 24 février 2009. Il détient 2 000 actions Accor.
- ▶ Administrateur de sociétés.
- ▶ 52 ans.
- ▶ Docteur en droit, titulaire d'un MBA de l'École supérieure de commerce de Paris, Aldo Cardoso a exercé sa carrière durant 24 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.
- ▶ 60 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 du 9 janvier 2006 au 13 mai 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 16 mai 1990. Il ne détient plus aucune action Accor.
- Vice-Président de Suez-Tractebel.
- 76 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.
- 61 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 du 9 janvier 2006 au 24 février 2009. Il détient 500 actions Accor.
- Ancien ambassadeur du Royaume-Uni.
- 60 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 du 9 janvier 2006 au 27 août 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005. Il ne détient plus aucune action Accor.
- Président du Directoire de la Compagnie des Alpes.
- 53 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 en 2003. Il y a exercé les fonctions de Directeur des Finances et de la Stratégie et membre du Comité de direction jusqu'en août 2008.

Gilles Pélisson ■ ▲

- Président-directeur général depuis le 24 février 2009, il était précédemment 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 14 641 actions Accor.
- Neveu du co-Président fondateur Gérard Pélisson.
- 51 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 du 9 janvier 2006 au 24 février 2009. Il détient 1 000 actions Accor.
- Administrateur, Directeur général de BNP Paribas.
- 57 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.

Alain Quinet ■ ▲

- Administrateur depuis le 27 août 2008, il a été nommé par cooptation en remplacement de Dominique Marcel. 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.
- Directeur des Finances et de la Stratégie, membre du Comité de direction de la Caisse des dépôts et consignations.
- 47 ans.
- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, Inspecteur général des finances, Alain Quinet a exercé plusieurs fonctions au service de l'État, dont celle de Directeur adjoint pour les affaires économiques au cabinet du Premier ministre avant de rejoindre la Caisse des dépôts et consignations en avril 2008 en qualité de chargé de mission auprès de Dominique Marcel. Il est, depuis août 2008, Directeur des Finances et de la Stratégie du groupe Caisse des dépôts et consignations, membre des Comités de direction de la Caisse des dépôts et consignations et du groupe.



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.
- ▶ 53 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 du 14 mai 2007 au 24 février 2009. Il détient 500 actions Accor.
- ▶ Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.
- ▶ 47 ans.
- ▶ Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, 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.

Patrick Sayer ■ ▲

- ▶ Administrateur depuis le 27 août 2008. Il a été nommé par cooptation en remplacement de Étienne Davignon. 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.
- ▶ Président du Directoire d'Eurazeo.
- ▶ 51 ans.
- ▶ Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Patrick Sayer a notamment occupé les fonctions d'Associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et Managing Director de Lazard Frères & Co à New York. Il a participé à la création de Fonds Partenaires de 1989 à 1993. Il a ensuite contribué à la mise en place de la nouvelle stratégie d'investissement de Gaz et Eaux devenue Eurazeo. Il est Président du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002.

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.
- ▶ 74 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 Neufilze Schlumberger Mallet, puis Directeur général de Schlumberger et Président de Chargeurs (1980-1996).

Theo Waigel

- ▶ Administrateur du 9 janvier 2006 au 17 décembre 2008. Il ne détient plus aucune action Accor.
- ▶ Ancien Ministre des Finances d'Allemagne.
- ▶ 69 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 du 9 janvier 2006 au 24 février 2009. Il détient 500 actions Accor.
- ▶ Président-directeur général de Weinberg Capital Partners.
- ▶ 57 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, 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.

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.



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 a été Président de l'École supérieure de commerce de Lyon (1990-1996).

Secrétaire du Conseil d'Administration

Pascal Quint

Comité exécutif

La composition du Comité exécutif reflète l'organisation managériale et opérationnelle du Groupe.

Gilles Pélisson

Président-directeur général de Accor

Philippe Adam

Directeur général de la Conception et de la Construction pour l'Hôtellerie, des Achats et du Développement durable pour le Groupe

Yann Caillère

Directeur général de l'Hôtellerie France, Europe du Sud, Afrique, Moyen-Orient, Amérique latine et Directeur général Sofitel Monde

Jean-Luc Chrétien (depuis septembre 2008)

Directeur général de la Distribution de l'Hôtellerie

Michael Flaxman

Directeur général Hôtellerie Europe du Nord, Centrale et de l'Est et des Opérations Novotel Amérique du Nord

Michael Issenberg

Directeur général Accor Asie Pacifique

Cathy Kopp

Directeur général des Ressources humaines

Éric Lepleux

Directeur général du Marketing de l'Hôtellerie et des Marques

Oswaldo Melantonio Filho (depuis septembre 2008)

Directeur général Accor Services Brésil



Olivier Poirot (depuis septembre 2008)

Directeur général de Motel 6/Studio 6 et Accor Amérique du Nord

Pascal Quint (depuis septembre 2008)

Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'Administration

Serge Ragozin

Directeur général de Accor Services Monde

Jacques Stern

Directeur général délégué en charge des Finances, de la Stratégie, du Développement de l'Hôtellerie et des Systèmes d'information



MANDATS ET FONCTIONS OCCUPÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX DE ACCOR

Thomas J. Barrack

Mandats actuels :

En France :

Administrateur de Accor.

À l'étranger :

Australie :

Director of Challenger Financial Services Group Limited.

États-Unis :

Chairman and Chief Executive Officer of Colony Capital LLC.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

Administrateur de 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). Groupe Lucien Barrière (SAS)

Président de Colwine SAS, Colfilm, Bazeo Europe SAS.

Directeur général de Toulouse Canceropole SAS.

Administrateur de Accor (SA) (précédemment membre du Conseil de Surveillance), Moonscoop IP (ex-France Animation), Carrefour (précédemment membre du Conseil de Surveillance) Moonscoop SAS, SASP Paris Saint-Germain Football.

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 et qui ne sont plus occupés :

En France :

Président du Conseil d'Administration de Château Lascombes.

Président du Conseil d'Administration et Directeur général de Lucia

Président de Colbison SAS, SAIP, SAS Spazio, 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 Françaises 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.

Gérant de Colony Santa Maria EURL, Colony Pinta SNC, Colony Santa Maria SNC. Colony Le Chalet 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, Antefilms Production.

Représentant permanent de Lucia, gérant associé de SNC Immobilière Lucia et Compagnie, SNC Lucia 92 et Compagnie, SNC Immobilisier Serre-Chevalier, Lucia Saint-Quentin 78, SNC 10 Quai Paul-Doumer.

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.

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 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 et qui ne sont plus occupés :

En France :

Membre du Conseil de Surveillance puis administrateur de Accor.

Philippe Camus

Mandats actuels :

En France :

Co-gérant du Groupe Lagardère.

Président du Conseil d'Administration d'Alcatel-Lucent.

Vice-Président et Directeur général délégué de la société ARJIL Commanditée - ARCO SA.

Administrateur de Éditions P. Amaury (SA), Crédit Agricole.

Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère Active (SAS).

Représentant Permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de Lagardère Services (SA) (ex Hachette Distribution Services).

Représentant permanent de la société Lagardère SCA au Conseil d'Administration de la société Hachette SA.

Président d'Honneur du GIFAS.

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 et qui ne sont plus occupés :

En France :

Président de EADS France (SAS), du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS).

Administrateur de La Provence (SA), Nice Matin (SA), Hachette Filipacchi Médias (SA), Crédit Lyonnais, Dassault Aviation (SA), Accor.

Membre du Conseil de Surveillance de Hachette Holgings SAS (ex Hachette Filipacchi Médias),

Membre du Comité de rémunération et du Comité des associés de Airbus (SAS)

Représentant permanent de la société Lagardère Active au Conseil d'Administration de Lagardère Active Broadcast (Monaco).

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 Gaz de France, Imerys, Rhodia, Gecina.

Censeur de Bureau Veritas et Axa Investment Managers.

À l'étranger :

Belgique :

Administrateur de Mobistar.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur de Accor, Penauille, Orange.

Philippe Citerne

Mandats actuels :

En France :

Directeur général délégué de la Société Générale (jusqu'au 30 avril 2009).

Président de Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement (STET).

Administrateur de Accor, Sopra Group, Geneval, Grosvenor Continental Europe, Rexecode (Organisme).

À l'étranger :

États-Unis :

Administrateur de TCW.



Russie :

Administrateur de Rosbank.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur du 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.

Royaume-Uni :

Administrateur de SG Hambros Bank Ltd Management.

Étienne Davignon

Mandats actuels :

En France :

Administrateur de GDF SUEZ.

À l'étranger :

Belgique :

Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme, Compagnie Maritime Belge, Recticel, SN Air Holding, Palais des Beaux-Arts.

Vice-Président de Suez-Tractebel, Cumerio.

Administrateur de Sofina.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur de Pechiney.

Membre du Conseil de Surveillance puis administrateur 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.

Augustin de Romanet de Beaune

Mandats actuels :

En France :

Président du Conseil d'Administration de Fonds Stratégique d'Investissements.

Administrateur de 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.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

Administrateur de Accor

Gabriele Galateri Di Genola

Mandats actuels :

En France :

Administrateur de Accor.

À l'étranger :

Italie :

Président de Telecom Italia S.p.a.

Président du Conseil d'Administration de Istituto Italiano di Tecnologia.

Vice-Président de Assicurazioni Generali S.p.a., RCS Mediagroup S.p.a.

Amministratore de Accor Hospitality Italia (ex. 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., Azimut-Benetti S.p.a, Istituto Europeo Di Oncologia.

Membre du Patto di Sindacato Pirelli & C. S.p.a.

Allemagne :

Membro del Central Advisory Board de Commerzbank.

Brésil :

Président de Tim Participações SA

Suisse :

Membro del Comitato di Supervisione e Amministratore de San Faustin N.V.



Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur de Worms & CIE.

Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

À l'étranger :

Royaume-Uni :

Administrateur de Arjo Wiggins Appleton.

Member of the International Advisory Board de Morgan Stanley.

Italie :

Président de Mediobanca S.p.a., Business Solution S.p.a., Ciao Web Srl, Emittente Titoli S.p.a, Fiat Auto S.p.a, Istituto Europeo Di Oncologia, Centro Cardiologico Monzino.

Vice-Président et administrateur délégué de Egidio Galbani S.p.a.

Administrateur 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, Pirelli & C. S.p.a.

Administrateur délégué de Fiat S.p.a, Ifil S.p.a.

Administrateur et membre du Comité exécutif 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 :

Administrateur de SanPaolo IMI Investments.

Director de Exor Group.

Administrateur Délégué de Eurofind SA.

Pays-Bas :

Président de Fiat Auto Holding BV, Iveco NV.

Director de CNH Global NV, New Holding for Turism BV.

Administrateur de Ferrari S.p.a.

Suisse :

Vice-Président de IHF Internationale Holding Fiat SA.

Sir Roderic Lyne

Mandats actuels :

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 Plc.

Special Representative of ITE Group Plc.

Member of Strategic Advisory Group of QucomHaps Holding Ltd.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur de Accor.

À l'étranger :

Royaume-Uni :

Special Advisor of HSBC Bank.

Chairman of the Supervisory Board of Altimo.

Dominique Marcel

Mandats actuels :

En France :

Président du Directoire de la Compagnie des Alpes.

Président de la Compagnie des Alpes Domaines Skiabiles SAS.

Représentant Permanent de la Compagnie des Alpes au Conseil d'Administration de la Compagnie du Mont Blanc.

Administrateur de Grévin et Compagnie, Eiffage, Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées.

À l'étranger :

Allemagne :

Président du Conseil de Surveillance de CDC DI GmbH.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Directeur des Finances et de la Stratégie, 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 CDC Holding Finance, BAC Participations.

Membre et Président du Conseil de Surveillance de la Compagnie des Alpes.

Membre et Vice-Président du Conseil de Surveillance puis administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration de dexia Crédit Local.

Administrateur de Caisse des Dépôts Développement (C3D), CDC Entreprises SAS (ex FP Gestion), CDC Entreprises Portefeuille, Icade (ex Icade EMPGP SA ayant absorbé Icade), Société Forestière de la CDC.

Membre du Conseil de Surveillance CDC Entreprises Holding (ex CDC Entreprises), Crédit Foncier de France, Ixis Asset Management, Ixis CIB.



Membre du Conseil de Surveillance puis administrateur de Accor, CNP Assurances.

Administrateur puis représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations au Conseil d'Administration de Icade (absorbée par Icade EMPGP).

Membre du Conseil de Surveillance puis Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations au Conseil de Surveillance de Société Nationale Immobilière.

Représentant de la Caisse des dépôts et consignations, Président du Groupe Beture Cap Atrium (SASU).

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 la Financière Transdev au Conseil d'Administration de Transdev.

Représentant permanent de CDC Holding Finance au Conseil d'Administration de Compagnie Financière Eulia.

Censeur de Map Holding (ex Financière Lille).

À l'étranger :

Belgique :

Administrateur de Dexia.

Gilles Pélisson

Mandats actuels :

En France :

Président-directeur général de Accor.

Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre.

Administrateur de BIC SA, TF1.

Président de la Fondation Accor.

À l'étranger :

Italie :

Administrateur de Accor Services Italia S.r.l (ex Gemeaz Cusin S.r.l), Sagar S.r.l, Accor Hospitality Italia S.r.l (ex Sifalberghi S.r.l).

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur Directeur général de Accor (2006 à 2009)

Président-directeur général de Bouygues Telecom (2004 à octobre 2005).

Directeur général de Bouygues Telecom (2001 à 2004).

Président du Conseil de Surveillance de l'ESSEC.

Administrateur de TPS, RCBT (Réseau Clubs Bouygues Telecom), Club Méditerranée.

À l'étranger :

Italie :

Administrateur de Scapa Italia S.r.l.

Baudouin Prot

Mandats actuels :

En France :

Administrateur Directeur général de BNP Paribas.

Administrateur de Veolia Environnement, Pinault-Printemps-Redoute.

À l'étranger :

Belgique :

Administrateur de Erbe.

Suisse :

Administrateur de Pargesa Holding SA.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Membre du Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute.

Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil de Surveillance puis administrateur de Accor.

À l'étranger :

Italie :

Administrateur de BNL.

Alain Quinet

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.

Président du Conseil d'Administration de CDC Infrastructure.

Membre du Conseil de Surveillance de la Compagnie des Alpes, Compagnie Nationale du Rhône.

Administrateur de Accor, CDC International, Dexia Crédit Local, Eiffage, CNP Assurances, Icade, Société Forestière de la Caisse des Dépôts.

Représentant permanent de la Financière Transdev au Conseil d'Administration de Transdev.

**À l'étranger :****Belgique :**

Administrateur de Dexia.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :**En France :**

Administrateur de Réseau Ferré de France.

Membre du Conseil de Surveillance de Électricité Réseau Distribution France.

Franck Riboud**Mandats actuels :****En France :**

Président-directeur général et Président du Comité exécutif du Groupe Danone.

Président du Conseil d'Administration de Danone.Communities.

Administrateur, Président du Comité des rémunérations de Renault SA.

Administrateur de Lacoste France, Renault SAS, Accor.

Membre, représentant du groupe Danone au Conseil National du Développement Durable.

Administrateur (Association) de Association Nationale des Industries Agro-alimentaires, International Advisory Board HEC.

À l'étranger :**Espagne :**

Administrateur de Bagley Latinoamerica SA et Danone SA.

Suisse :

Administrateur (Fondation) 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 et qui ne sont plus occupés :**En France :**

Président du Conseil d'Administration de la compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit.

Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Eurazeo.

Administrateur de Ansa, l'Oréal, Danone Finance.

Représentant permanent de Générale Biscuit au Conseil d'Administration de Lu France.

Membre du Comité consultatif de la Banque de France.

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).

Patrick Sayer**Mandats actuels :****En France :**

Président du Directoire d'Eurazeo.

Président d'Eurazeo Partners SAS.

Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF, Rexel SA.

Président du Conseil d'Administration de Legendre Holding 18.

Directeur général de Legendre Holding 19, Immobilière Bingen, Legendre Holding 11, Legendre Holding 8.

Administrateur de Europcar Groupe SA, Holdelis, Accor.

Représentant Permanent de ColAce au Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière.

Gérant d'Investco 3D Bingen (Société Civile).

À l'étranger :**Allemagne :**

Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH.

Royaume-Uni :

Administrateur de Colyzeo Investment Advisors.

Italie :

Administrateur d'Euraleo, Gruppo Banca Leonardo.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :**En France :**

Président et Vice-Président du Groupe B & B Hotels.

Président du Conseil de Surveillance de Fraikin SA, Fraikin Groupe.

Vice-Président du Président du Conseil de Surveillance de Financière Galaxie SA, Galaxie SA.

Administrateur de Rexel Distribution SA, Eutelsat SA, Eutelsat Communications, IRR Capital, Rexel, Ipsos, Ray Holding SAS



(devenue Rexel SA), Ray Acquisition (SAS), SASP Paris Saint-Germain Football.

Membre du Conseil de Surveillance de SatBirds SAS (devenue Eutelsat Communications), Eutelsat, Presses Universitaires de France, Groupe B&B Hotels.

Président de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC).

Associé Gérant de Partena.

Gérant d'Investco 1 Bingen (Société Civile).

À l'étranger :

Allemagne :

Président de l'Advisory Board de Perpetuum Beteiligungsgesellschaft GmbH (devenue APCOA Parking Holdings GmbH).

Président du Supervisory Board de APCOA Parking AG (ex AE Holding AG).

États-Unis :

Member of the Board de Lazard LLC.

Luxembourg :

Président du Conseil d'Administration de BlueBirds Participations SA.

Administrateur de RedBirds Participations SA.

Co-gérant de BlueBirds II Participations SARL.

Représentant permanent de Lux Tiles SARL au Conseil de Gérance de Clay Tiles Sponsors.

Jérôme Seydoux

Mandats actuels :

En France :

Président de Pathé SAS, Pathé Distribution SAS, Pathé Production SAS (ex vPathé 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 et qui ne sont plus occupés :

En France :

Président du Conseil de Surveillance de 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 :

À l'étranger :

Allemagne :

Membre et Président du Conseil de Surveillance de NSM Löwen Entertainment GmbH.

Membre du Conseil de Surveillance de AachenMünchener Versicherung AG, AachenMünchener Lebensversicherung AG, AGCO Fendt GmbH, Bayerische Gewerbebau AG, Deutsche Vermögensberatung AG.

Membre du Comité consultatif de BT GmbH & Co oHG, IVG Immobilien AG, Lexis Nexis, EnBW Énergie Baden-Württemberg AG, Deutsche Vermögensberatung AG.

Autriche :

Membre du Conseil de Surveillance de Generali Vienna Holding AG.

États-Unis :

Membre du Comité consultatif de Emerson Electric.

Italie :

Consiglio Generale de Generali Assicurazioni S.p.A.

Royaume-Uni :

Membre du Comité consultatif de Eli Lilly Holdings Limited.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur de Accor.

Serge Weinberg

Mandats actuels :

En France :

Président de Weinberg Capital Partners SAS, Piasa Holding (SAS), Financière Piasa (SAS).

Président de Corum (SARL).



Vice-Président et administrateur de Financière SASA (SAS),
Financière Poinsetia SAS.

Vice-Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric.

Administrateur de FNAC, Rasec SAS, Team Partners Groupe,
Alliance Industrie, VL Holding (SAS), Rothschild Concordia (SAS).

Représentant Permanent de Weinberg Capital Partners au Conseil
d'Administration de Sasa Industrie.

Membre du Conseil de Rothschild & Cie (Société en Commandite
Simple).

Membre du Conseil de Surveillance de Amplitude Group (SAS).
Financière BFSA.

Membre du Comité de direction de Pharma Omnium International
(SAS).

Gérant de Adoval, Maremma, Alret.

À l'étranger :

Pays-Bas :

Membre du Conseil de Surveillance de Gucci Group NV.

***Mandats exercés au cours des cinq dernières années
et qui ne sont plus occupés :***

En France :

Président du Conseil d'Administration de Accor.

Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute.

Président du Conseil de Surveillance de Accor, France Printemps,
Guilbert SA, Redcats.

Gérant de Serole.

Administrateur de Rexel, Road 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 été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 24 février 2009. 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

Accor se réfère pour son fonctionnement au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF et publié en octobre 2003, tel que modifié par les recommandations de l'AFEP et du MEDEF du 6 octobre 2008. Ce code, dont une version consolidée a été établie en décembre 2008, est disponible auprès de ces organisations ou au siège de la Société.

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 les critères utilisés pour qualifier les membres indépendants 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 huit fois au cours de l'année 2008. 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 quatre heures étant précisé que les réunions extraordinaires convoquées sur des sujets spécifiques ont été d'une durée moyenne

d'environ deux heures. Le taux de participation des membres a été de l'ordre de 80 %.

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, après une première évaluation conduite en 2007, le Conseil envisage de procéder à une nouvelle évaluation de son fonctionnement, qui fera l'objet de débats en 2009.

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 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.

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 quatre fois au cours de l'année 2008. 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 cinq fois au cours de l'année 2008. 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 28 mars et 30 septembre 2008. 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 a par ailleurs procédé à une analyse détaillée des recommandations de l'AFEP et du MEDEF en date du 6 octobre 2008 relatives à la rémunération des mandataires sociaux, pour formuler des propositions de mise en œuvre au Conseil d'Administration lors de sa réunion du 16 décembre 2008.

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 deux fois au cours de l'année 2008. 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 quatre fois au cours de l'année 2008. 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 excéderait 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 **Comité du gouvernement d'entreprise** s'est réuni trois fois au cours de l'année 2008. 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'intérêts d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'intérêt 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'intérêts 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 gouvernement 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.

Le taux de participation aux séances des membres de ces Comités a été de l'ordre de 70 %.

2. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

En application des dispositions prévues par la loi, il est indiqué que les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées dans les statuts de la Société.

Ils concernent notamment les conditions d'admission (article 24 des statuts), la tenue de l'Assemblée (article 25), les seuils statutaires et les dispositions particulières qui s'y attachent (article 9).

3. 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 avait choisi d'opter pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général. Prenant acte de la démission du Président du Conseil d'Administration présentée en cours de séance, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 24 février 2009, de changer la formule d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle de la Société en choisissant d'opter désormais pour l'unicité des fonctions de Président 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 :

- approuve le budget annuel et le plan pluriannuel présentés par le Directeur général ;
- 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 ;
- 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 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 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 un

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.

4. Procédures de contrôle interne

4.1. 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.

4.2. 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.

4.2.1. L'organisation générale en matière de contrôle

4.2.1.1. 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 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 présent rapport, au paragraphe 3.

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 :

Pour Accor Hospitality :

- ▶ Le Directeur général de l'Hôtellerie France, Europe du Sud, Afrique, Moyen-Orient, Amérique latine et Directeur général Sofitel Monde, a en charge la zone géographique qui regroupe la France, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, la Grèce, Israël, la zone Afrique/Moyen-Orient et la zone Amérique Latine. 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 ;
- ▶ le Directeur général Accor Asie Pacifique, supervise la zone géographique qui regroupe l'Asie, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Inde et les îles du Pacifique ;
- ▶ le Directeur général de Motel 6/Studio 6 et Accor Amérique du Nord, en charge de Motel 6/Studio 6 pour les États-Unis, le Canada et le Mexique, et des fonctions transverses de Accor North America.

Pour Accor Services :

- ▶ Le Directeur général Accor Services Monde, est en charge de Accor Services au niveau mondial ;
- ▶ le Directeur général Accor Services Brésil.

Pour les Fonctions Supports :

- ▶ le Directeur général de la Conception et de la Construction pour l'Hôtellerie, des Achats et du Développement durable pour le Groupe ;
- ▶ le Directeur général de la Distribution de l'Hôtellerie ;
- ▶ le Directeur général du Marketing de l'Hôtellerie et des Marques ;
- ▶ le Directeur général des Ressources humaines ;
- ▶ le Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'Administration ;
- ▶ le Directeur général des Finances, de la Stratégie, du Développement de l'Hôtellerie et des Systèmes d'information.

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 sont rattachés au Directeur général.

La Direction financière du Groupe

Le Directeur général des Finances, de la Stratégie, du Développement de l'Hôtellerie et des Systèmes d'information 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. Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :

- ▶ la Direction fiscale Groupe en charge de mettre en œuvre 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 Trésorerie, des Financements et du Credit Management Groupe, en charge de superviser :
 - la Direction des Financements,
 - la Direction du « Cash Management »,
 - la Direction du « Credit Management »,
 - la Direction du « Back Office Trésorerie » ;
- ▶ la Direction des Relations Investisseurs & Communication financière, en charge de communiquer aux marchés financiers la stratégie et les résultats du Groupe ;
- ▶ la Direction du Contrôle général Groupe qui supervise les Directions suivantes :
 - la Direction de la Consolidation,
 - la Direction du Contrôle de Gestion,
 - la Direction de l'Audit interne,
 - la Direction de la Comptabilité Corporate,
 - la Direction du Système d'Information Financier Groupe,
 - les Directions des « Back Offices » ;
- ▶ la Direction Corporate Finance et Immobilier, supervise :
 - la Direction Mergers & Acquisitions et Opérations immobilières,
 - la Direction Asset Management et Partenariats immobiliers,
 - la Direction Analyses financières.

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 des Supports Mondiaux rattachée au Directeur général en charge de la Conception et Construction pour l'Hôtellerie, des Achats et du Développement Durable pour le Groupe, qui assure le suivi financier des Directions Marketing, Distribution, Informatique, Innovation & Design, Technique, Achats et Développement durable ;
- ▶ la Direction financière du métier Services, qui, dans le cadre de la stratégie validée par le Directeur général Accor Services Monde et dans le respect de la politique financière définie par le Directeur général 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 Contrôleur Général Groupe, 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 2008. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'information, rattaché à la Direction générale des Systèmes d'information et télécommunications Groupe, comptait quatre 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 33 auditeurs à la fin de l'année 2008.

4.2.1.2. 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.

4.2.2. 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 procède à l'actualisation de sa Charte d'Éthique.

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 des Finances, de la Stratégie, du Développement de l'Hôtellerie et des Systèmes d'information, le Secrétaire Général et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ainsi que par les membres du Comité de contrôle interne Groupe, dont la fonction et la composition sont présentées en paragraphe 4.2.5.

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 par la Direction générale de l'entité auditée, lorsque celui-ci est requis. 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.

4.2.3. 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 Risques » 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'autoévaluation 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'autoévaluation 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'autoévaluation 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 autoévaluations 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'autoévaluation sont déployés, les interventions d'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation 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'autoévaluation. 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.

Un outil de cartographie des risques portant sur l'ensemble des facteurs de risques internes et externes, développé par la Direction de la Gestion des Risques et l'Audit interne Groupe, a fait l'objet de



premiers tests pilotes. Cette démarche impliquera la consultation de l'ensemble des Directions d'Opérations afin de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu de chaque entité, et de préparer les plans d'actions requis, le cas échéant.

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 à 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.

La Direction de la Sécurité Groupe

La Direction de la Sécurité Groupe conseille et assiste la Direction générale pour la définition de la politique de sûreté-sécurité de l'ensemble du Groupe. Elle en assure la mise en place, l'animation et le suivi. Elle établit des programmes de prévention. La Direction de la Sécurité assure un suivi quotidien de la situation sécuritaire des pays dans lesquels le Groupe est implanté.

La Direction de la Prévention des Risques Hôtelières

La Direction de la Prévention des Risques hôteliers a pour mission de définir, promouvoir et coordonner les principes de sécurité des personnes dans les hôtels du Groupe, ainsi que d'organiser et de contrôler la mise en œuvre de ces principes par les intervenants concernés.

La Direction des Assurances Groupe

La Direction des Assurances Groupe est responsable du financement des risques du Groupe, notamment par la mise en place des couvertures d'assurance appropriées, et collabore à l'identification des risques et à la mise en œuvre des procédures de prévention.

Sous la présidence du Secrétaire Général, les Directeurs de la Gestion des Risques, de la Sécurité, de la Prévention des Risques hôteliers et des Assurances se réunissent tous les mois depuis le premier trimestre 2009 afin de partager leurs informations en matière de risques et d'assurer la coordination de leurs actions.

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, du Secrétaire Général, du Directeur général des Systèmes d'information et télécommunications, du Directeur juridique Corporate, du Directeur de la Gestion des Risques et de ses chargés de mission, du Directeur de la Sécurité, du Directeur de la Prévention des Risques hôteliers, 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 Directeur de l'Évaluation et du Financement des Risques 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.

4.2.4 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 des Finances, de la Stratégie, du Développement de l'Hôtellerie et des Systèmes d'information et du Directeur Corporate Finance et Immobilier.

Pour les projets Hôtellerie, les Directeurs généraux Hôtellerie membres du Comité exécutif y assistent en fonction des dossiers présentés et de leur disponibilité. Le Directeur du Développement hôtelier est également membre du Comité des investissements et anime la présentation des dossiers.



Pour les projets Services, le Directeur général Services Monde, membre du Comité exécutif est membre du Comité des investissements et anime la présentation des dossiers.

Le Comité des investissements se réunit environ une fois par mois.

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 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'autoévaluation 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 télécommunications), parfois au jour d'interrogations pouvant survenir lors de missions menées par la Direction de l'Audit interne des Systèmes d'information.



4.2.5 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 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 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 EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2008

Aux 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 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par les articles L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

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 ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. 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.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2009

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 ⁽¹⁾

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Accor se conforme aux recommandations AFEP/MEDEF, y compris celles publiées le 6 octobre 2008.

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 à M. Serge Weinberg, Président du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2008 s'est établie à 500 000 euros bruts, soit un montant identique à celui de l'exercice 2007. Elle ne comporte pas de part variable. Lors de sa séance du 24 février 2009, le Conseil d'Administration avait décidé de reconduire le même montant au titre de l'exercice 2009. Compte tenu de la démission de M. Serge Weinberg le même jour avec effet immédiat, la rémunération de celui-ci, au titre de l'exercice 2009, sera donc de 83 333 euros.
- La rémunération fixe attribuée à l'administrateur Directeur général au titre de l'exercice 2008 s'est établie à 1 000 000 euros bruts. Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 24 février 2009, a décidé de reconduire ce montant à l'identique pour 2009.
- La rémunération variable attribuée à l'administrateur Directeur général au titre de l'exercice 2008 a été fixée à 750 000 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 notamment le résultat avant impôt et éléments non récurrents ⁽²⁾ du Groupe et le bénéfice net par action (BNPA).

Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de l'administrateur Directeur général au titre de

l'exercice 2009 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 (notamment le résultat avant impôt et éléments non récurrents ⁽²⁾ du Groupe et la croissance du chiffre d'affaires des services), ainsi que d'objectifs qualitatifs, 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, pourcentages reconduits à l'identique de 2008.

- 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.

Changement intervenu dans la formule d'organisation des pouvoirs de direction

Prenant acte de la démission du Président du Conseil d'Administration présentée en cours de séance, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 24 février 2009, de changer la formule d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle de la Société en choisissant d'opter désormais pour l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général.

Ce choix a été motivé par la volonté de rendre la Direction de la Société plus réactive autour d'un Conseil resserré. Le Conseil a ensuite désigné M. Gilles Pélisson Président-directeur général pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur. Ce changement, effectif au 24 février 2009, n'a pas de conséquence sur les différents éléments de sa rémunération tels que décrits dans le présent Document de Référence.

Les avantages postérieurs au mandat

Régimes de retraite supplémentaires

En 2008, l'administrateur Directeur général participe au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif dont sont participants plusieurs dizaines de 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

(1) Devenu Président-directeur général à compter du 24 février 2009.

(2) Résultat avant impôt et éléments non récurrents : résultat d'exploitation + résultat financier + quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.



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 ⁽¹⁾) et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

- S'agissant du régime à prestations définies, les modalités de détermination de la rente viagère à laquelle le dirigeant mandataire social aurait droit sont les suivantes : sous réserve de l'achèvement de sa carrière dans l'entreprise, le dirigeant mandataire social acquiert un droit potentiel de retraite annuel défini comme un pourcentage de sa rémunération de référence prise en compte jusqu'à 60 plafonds annuels de Sécurité Sociale. Ce pourcentage est différent selon les tranches de rémunération et ressort en moyenne à 2 % ou moins de 2 % de la rémunération selon les années. La rente servie par ce régime serait réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.
- 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.

Indemnités de cessation de mandat

- Les conditions de cessation du mandat de l'administrateur Directeur général à l'initiative de la Société avaient été définies par le Conseil d'Administration du 9 janvier 2006 et approuvées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2006. Elles avaient ensuite 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. L'indemnité due à raison de la cessation du mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde, équivalente à 36 mois de la dernière rémunération fixe et variable perçue en qualité de Directeur général au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation du mandat social, ne pourrait être versée que si la moyenne du résultat avant impôt et éléments non récurrents du Groupe constatée sur l'ensemble des exercices clos de la période accomplie de son mandat de Directeur général est supérieure à la moyenne du résultat avant impôt et éléments non récurrents du Groupe constatée sur l'ensemble des trois exercices ayant précédé la période du mandat, soit 573 millions d'euros.
- Disposition suite aux recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 à compter du renouvellement du mandat de M. Gilles Pélisson le 13 mai 2009 :

Pour tenir compte des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008, le Conseil d'Administration, lors de sa délibération du 16 décembre 2008, a décidé de limiter l'indemnité

de cessation du mandat à 24 mois de la rémunération fixe et variable perçue au titre de son mandat pour le dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Les critères de performance conditionnant le versement d'une telle indemnité ont été déterminés par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 24 février 2009 comme suit :

- retour sur Capitaux Employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de Référence au cours des trois dernières années ;
- croissance du chiffre d'affaires de Accor Services (à périmètre et taux de change constants) au moins supérieure à 8 % pendant deux années sur les trois dernières années ;
- Free Cash Flow de l'Hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- moyenne annuelle du cours de l'action Accor multipliée par 100 supérieure à 85 % de la moyenne annuelle de l'indice CAC 40 sur chacune des trois dernières années.

La mesure de la performance se ferait comme suit :

- si au moins trois des quatre critères sont remplis, l'indemnité serait due intégralement ;
- si deux des quatre critères sont remplis, la moitié de l'indemnité serait due ;
- si aucun ou un seul des quatre critères est rempli, aucune indemnité ne serait due.

Assurance chômage

La Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Cette assurance sera effective après une période de 12 mois d'affiliation continue, soit à compter du 1^{er} janvier 2010. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu et la durée d'indemnisation serait de 12 mois, qui sera portée à 24 mois lorsque l'option correspondante pourra être souscrite, à savoir à l'issue de la première année d'affiliation. L'indemnité versée est fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente et plafonnée à 109 785 euros par an pour l'année 2009. La souscription de cette assurance chômage privée fait l'objet de la vingtième résolution soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009 et dont le texte figure page 268.

(1) S'agissant du régime à cotisations définies, la charge part employeur comptabilisée par Accor au cours de l'exercice au bénéfice du Dirigeant mandataire social s'élève à 7 673 euros en 2008.



Rémunération des dirigeants

Rémunération détaillée des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations brutes totales, des avantages de toute nature versés au Président du Conseil d'Administration et à l'administrateur Directeur général de Accor SA par Accor SA et des options et actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social au titre des exercices 2007 et 2008 :

Tableau 1 : Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au titre des mandats sociaux exercés au cours de l'exercice

Gilles Pélisson Administrateur Directeur général (en euros)	Exercice 2007	Exercice 2008
	Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 371 950
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽¹⁾	1 878 750	721 875
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) ⁽²⁾	552 457	725 938
TOTAL	4 803 157	3 222 384

(1) Il convient de noter que les montants de valorisation des options correspondent à la valeur théorique des options à la date d'attribution selon le modèle Black & Scholes, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence, et pour certaines, à des conditions de performance. Au 31 décembre 2008, une partie seulement des critères de performance a été réalisée, ce qui n'est pas traduit dans le chiffre reporté ci-dessus. Le détail des options attribuées et des périodes d'exercice des plans sont donnés dans le tableau 5 page 111.

(2) La valorisation des actions correspond à la juste valeur évaluée comme la moyenne des vingt derniers cours précédant la date d'octroi, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance. Au 31 décembre 2008, une partie seulement des critères de performance a été réalisée, ce qui n'est pas traduit dans le chiffre reporté ci-dessus. Le détail des actions attribuées ainsi que les dates d'acquisitions sont donnés dans le tableau 9 page 113.

Serge Weinberg Président du Conseil d'Administration (en euros)	Exercice 2007	Exercice 2008
	Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	500 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	500 000	500 000

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Gilles Pélisson Administrateur Directeur général (en euros)	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice considéré	
	2007	2008	2007	2008
Rémunération fixe ⁽¹⁾	900 000	1 000 000	900 000	1 000 000
Rémunération variable ⁽²⁾	1 350 000	750 000	1 100 000	1 350 000
Rémunération exceptionnelle ⁽³⁾	100 000	-	-	100 000
Jetons de présence ⁽⁴⁾	15 000	17 395	25 000	5 000
Avantages en nature ⁽⁵⁾	6 950	7 176	6 950	7 176
TOTAL	2 371 950	1 774 571	2 031 950	2 462 176

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.

(1) La rémunération fixe relative à l'année N est versée durant l'exercice N.

(2) La rémunération variable au titre de l'exercice N est fixée et versée au début de l'exercice N+1.

Les critères de détermination de la part variable de la rémunération de l'administrateur Directeur général relative à l'exercice 2008 sont décrits page 105.

(3) Une prime de 100 000 euros a été attribuée à Monsieur Gilles Pélisson par le Conseil d'Administration du 26 février 2008 au titre des conditions de mise en œuvre de la politique de cession d'actifs au cours de l'exercice 2007.

(4) Monsieur Gilles Pélisson a perçu des jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la société SAGAR en Italie (filiale à 100 % du Groupe). Les montants payés en 2007 couvrent la période allant du 28/04/2006 au 31/12/2007. Aucune distribution de jetons n'est prévue pour la période postérieure au 30/04/2008.

Par ailleurs, des jetons de présence relatifs à l'exercice 2008 seront versés à Monsieur Gilles Pélisson, au titre de son mandat de Vice-Président du Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière pour un montant de 12 395 euros.

(5) Mise à disposition d'une voiture de fonction.



Serge Weinberg Président du Conseil d'Administration (en euros)	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice considéré	
	2007	2008	2007	2008
Rémunération fixe ⁽¹⁾	500 000	500 000	500 000	500 000
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	500 000	500 000	500 000	500 000

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.

(1) La rémunération fixe relative à l'année N est versée durant l'exercice N.

Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire ⁽¹⁾	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonctions ⁽²⁾	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Gilles Pélisson Administrateur Directeur général Mandat du 9 janvier 2006 au 13 mai 2009	Oui	Oui	Oui	Non
Serge Weinberg Président du Conseil d'Administration Mandat du 9 janvier 2006 au 24 février 2009	Non	Non	Non	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaires auxquels participe l'administrateur Directeur général sont décrits page 105.

(2) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions au bénéfice du Dirigeant mandataire social sont décrits page 106.

La Société a conclu en octobre 2005 avec M. Gilles Pélisson un contrat de travail qui a été suspendu lors de la nomination de celui-ci en tant qu'administrateur Directeur général en janvier 2006. Afin d'éviter que M. Pélisson, devenu Président-directeur général, ait à l'avenir un statut juridique présentant le risque de le priver de ses droits au titre du régime de retraite supplémentaire dit « article 39 », tel que décrit page 105, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 24 février 2009, de maintenir ce contrat de travail dans l'hypothèse du renouvellement du mandat d'administrateur et de Président-directeur général de M. Gilles Pélisson, modifié toutefois par un avenant ayant pour objet de supprimer toutes clauses pouvant conférer un droit quelconque allant au-delà de ce que la loi et la convention collective disposent. Cet avenant, qui stipule notamment qu'en cas de licenciement dans les 6 mois suivant la révocation du mandat social, l'indemnité légale de licenciement pouvant être due au titre de la rupture du contrat de travail ne pourra se cumuler avec l'indemnité perçue, le cas échéant, au titre de la révocation du mandat social, sera effectif à l'occasion du renouvellement du mandat social de M. Pélisson. Il a été signé le 9 mars 2009 au nom de la Société par M. Jérôme Seydoux, sur délégation du Conseil d'Administration. La ratification de sa conclusion fait par ailleurs l'objet de la vingt-deuxième résolution qui sera soumise au vote des actionnaires, au titre de l'article L. 225-38 du Code de commerce, lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008 et dont le texte figure page 268 du présent Document de Référence.

Le Conseil d'Administration a en effet considéré qu'en l'état actuel de la réglementation et de la doctrine, il existe un doute sérieux quant à

la possibilité pour un mandataire social non salarié de bénéficier des droits résultant d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies en cas de révocation entre 55 ans et l'âge légal de la retraite. Or M. Pélisson étant actuellement âgé de 51 ans, cette question devient particulièrement pertinente dans son cas personnel. Dans la mesure où le maintien du contrat de travail, suspendu pendant la durée du mandat social, n'a que pour objet et pour effet de préserver les droits éventuels du Président-directeur général au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies, il est apparu au Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, qu'exiger du Président-directeur général la rupture conventionnelle de son contrat de travail aurait été particulièrement inéquitable et sans pour autant présenter un quelconque avantage pour la Société.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, perçues en 2008 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 7,161 millions d'euros, dont 2,553 millions d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2008 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note annexe 48 des comptes consolidés page 224.



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 2008. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2008 ont été versés en mars 2009 et correspondent à la seule rémunération de la part du Groupe versée aux membres du Conseil d'Administration au titre d'administrateur.

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 :

Tableau 4 : Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Conseil d'Administration (en euros)	Relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice considéré	
	2007	2008	2007	2008
Thomas J. Barrack	15 280	27 225	24 887	15 280
Sébastien Bazin	56 516	57 450	52 775	56 516
Isabelle Bouillot	39 957	39 838	42 775	39 957
Philippe Camus	44 957	34 225	34 887	44 957
Aldo Cardoso	66 516	67 450	62 775	66 516
Philippe Citerne	36 677	36 031	42 775	36 677
Étienne Davignon	46 516 ⁽¹⁾	18 613 ⁽¹⁾	38 479	46 516 ⁽¹⁾
Gabriele Galateri Di Genola	46 516	43 644	38 479	46 516
Sir Roderic Lyne	38 236	42 450	37 775	38 236
Dominique Marcel	36 677	23 919	29 887	36 677
Francis Mayer †	N/A	N/A	30 591	N/A
Gilles Pélisson	N/A	N/A	N/A	N/A
Alain Quinet	N/A	12 113	N/A	N/A
Augustin de Romanet de Beaune	28 559	37 225	N/A	28 559
Baudoin Prot	33 398	28 419	38 479	33 398
Franck Riboud	30 118	43 644	38 479	30 118
Patrick Sayer	N/A	17 113	N/A	N/A
Jérôme Seydoux	44 957	41 031	47 775	44 957
Theo Waigel	25 118	19 613	29 183	25 118
Serge Weinberg	N/A	N/A	N/A	N/A

(1) Auxquels s'ajoutent 45 692 euros de jetons de présence dus et versés en 2008 au titre du mandat de Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme à comparer à 45 578 euros de jetons de présence dus et versés en 2007.

Dans sa séance du 12 mars 2009, le Conseil d'Administration a décidé de proposer de diminuer les jetons de présence, au prorata de la réduction du nombre d'administrateurs. Le montant des jetons

de présence pour 2009 figurant dans la dix-septième résolution, page 267, soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009 est donc de 420 000 euros.



INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE ACCOR

Plans d'options de souscription 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 d'actions émis le 28 mars 2008 était destiné à la fois aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement

intermédiaire. Il a concerné 1 022 collaborateurs du Groupe. Le prix de souscription de 46,46 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux 20 dernières séances de bourse précédant la date d'émission de chacun des plans.

Le plan d'options de souscription d'actions émis le 30 septembre 2008 était destiné à six nouveaux dirigeants du Groupe dont un membre du Comité exécutif. Le prix de souscription de 42,70 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux 20 dernières séances de bourse précédant la date d'émission de chacun des plans.

La durée des plans d'options émis en 2008 est de sept ans avec des périodes de différé de levée de quatre ans.



Tableau 5 : Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux

PLAN Date du Directoire ou du Conseil d'Adminis- tration	Nombre total d'actions pouvant être souscrites			Nombre total de béné- ficiaires	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de sous- cription (en euros)	Nombre d'actions sous- crites en 2008	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2008	Nombre d'options annu- lées ⁽¹⁾	Options restant à lever au 31/12/2008
	Nombre total d'options attribuées	Dont manda- taires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires								
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor											
30/03/2000	690 125	-	98 900	809	30/03/2005	30/03/2008	37,00	139 819	567 652	122 473	-
04/01/2001	1 957 000	895 000	575 000	32	04/01/2004	04/01/2009	40,58	-	1 252 450	70 000	634 550
08/01/2002	3 438 840	435 000	290 000	2 032	08/01/2005	08/01/2010	37,77	26 845	1 961 592	85 400	1 391 848
03/01/2003	148 900	30 000	96 000	67	04/01/2006	03/01/2011	31,83	740	92 650	-	56 250
07/01/2004	1 482 900	265 000	145 000	1 517	08/01/2007	07/01/2012	35,68	30 731	309 639	17 500	1 155 761
12/01/2005	1 298 950	265 000	129 000	903	13/01/2009	12/01/2012	32,42	2 600 ⁽²⁾	3 300	19 450	1 276 200
09/01/2006	1 231 200	250 000	295 000	191	10/01/2010	09/01/2013	46,15	-	-	7 000	1 224 200
24/03/2006	666 950	-	61 500	818	25/03/2010	24/03/2013	49,10	-	1 300	11 400	654 250
22/03/2007 ⁽³⁾	1 492 845	62 500	127 500	958	23/03/2011	22/03/2014	68,65	-	-	22 180	1 470 665
14/05/2007 ⁽⁴⁾	95 000	31 250	63 750	11	15/05/2011	14/05/2014	71,72	-	-	-	95 000
28/03/2008 ⁽⁵⁾	1 409 400	62 500	138 500	1 022	29/03/2012	28/03/2015	46,46	-	-	10 650	1 398 750
30/09/2008 ⁽⁶⁾	75 000	-	75 000	6	01/10/2012	30/09/2015	42,70	-	-	-	75 000
TOTAL OPTIONS	13 987 110								4 188 583	366 053	9 432 474
Plans de bons d'épargne en action (BEA) ⁽⁷⁾											
12/07/2002	104 361			3 890	12/07/2005	12/07/2009	39,10	694	29 858		74 503
09/07/2004	88 131			3 390	09/07/2007	09/07/2012	33,94	1 529	4 621		83 510
13/09/2007	1 403			40	13/09/2010	13/09/2015	60,44	-	-		1 403
TOTAL BEA	193 895							2223	34 479		159 416
TOTAL	14 181 005								4 223 062	366 053	9 591 890 ⁽⁸⁾

(1) Options annulées pour cause de démissions ou options sous conditions, finalement non exerçables.

(2) Options levées consécutivement au décès des bénéficiaires.

(3) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'Administration du 06/03/2007.

(4) Options attribuées sous conditions de performance.

(5) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'Administration du 26/02/2008.

(6) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'Administration du 27/08/2008.

(7) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.

(8) Soit 4,36 % du capital social au 31 décembre 2008.

L'administrateur Directeur général, Gilles Péliçon, est l'unique mandataire social parmi les bénéficiaires des plans émis en 2006, 2007 et 2008.

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, 2007 et plan émis le 28 mars 2008 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006 ;

▸ plans émis le 30 septembre 2008 : Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Au terme des autorisations respectivement conférées par les Assemblées Générales des 9 janvier 2006 et 13 mai 2008, le nombre des options de souscription d'actions consenti en application de chacune de ces autorisations ne peut respectivement donner droit à la souscription d'un nombre d'actions excédant 2,5 % du capital social tel que constaté soit à l'issue de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006, soit à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.


Tableau 6 : Information sur les options de souscription d'actions attribuées et levées par l'administrateur Directeur général au cours de l'exercice 2008

Nom	Date d'attribution du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Options attribuées durant l'exercice à l'administrateur Directeur général						
Gilles Pélisson	28/03/2008	souscription	721 875 ⁽¹⁾	62 500	46,46	Du 29/03/2012 au 28/03/2015
Options levées durant l'exercice par l'administrateur Directeur général						
						Néant

(1) La valorisation des options correspond à la valeur théorique des options à la date d'attribution selon le modèle Black & Scholes, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence.

Les 62 500 options de souscription d'actions attribuées en 2008 à l'administrateur Directeur général représentent 0,028 % du capital social au 31 décembre 2008.

Le nombre d'actions issues de levées d'options attribuées le 28 mars 2008 que l'administrateur Directeur général est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du groupe Accor est égal à 40 % de la Plus Value nette d'Acquisition dérogée par l'exercice des options.

Tableau 7 : Options de souscription d'actions attribuées et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2008

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties en 2008 aux 10 salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	182 500 ⁽¹⁾	45,22
Options levées en 2008 par les 10 salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi souscrites est le plus élevé	41 100 ⁽²⁾	36,59

(1) Dont 122 500 options du plan émis le 28 mars 2008 et 60 000 options du plan émis le 30 septembre 2008.

(2) Dont 20 600 options du plan émis le 30 mars 2000, 9 000 options du plan émis le 8 janvier 2002, 8 900 options du plan émis le 7 janvier 2004, 2 600 options du plan émis le 12 janvier 2005.

Plans d'actions de performance

Pour la deuxième année, Accor a émis un plan d'actions de performance à destination des cadres dirigeants du Groupe.

Pour les actions 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 92 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'actions de performance émis le 28 mars 2008 est de quatre ans, correspondant à la période décomptée entre la date d'attribution et la date d'expiration de la période de conservation (cette dernière étant d'une durée de deux ans).



Tableau 8 : Actions de performance attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux

PLAN Date du Conseil d'Admini- stration	Nombre total d'actions non acquises ⁽¹⁾				Nombre total de béné- ficiaires	Date d'acquisition des actions	Date de fin de la période de conservation	Conditions de performance
	Nombre total d'actions	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires	Nombre d'actions annulées ⁽²⁾				
14/05/2007	56 171	7 813	15 938	1 290	102	14/05/2009	14/05/2011	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt ⁽⁴⁾
28/03/2008 ⁽³⁾	107 034	15 625	33 625	-	92	28/03/2010	28/03/2012	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt ⁽⁴⁾
TOTAL ACTIONS	163 205			1 290				

(1) Non définitivement acquises au 31/12/2008 : 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.

(3) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'Administration du 26/02/2008.

(4) Résultat courant après impôt : Résultat avant impôt et éléments non récurrents - Impôt courant - Minoritaires.

L'administrateur Directeur général, Gilles Péliçon, est l'unique mandataire social parmi les bénéficiaires des plans émis en 2007 et 2008.

La date d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale est la suivante :

- plans émis en 2007 et en 2008 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006, le nombre d'actions 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.

Tableau 9 : Informations sur les actions de performance attribuées et devenues disponibles pour l'administrateur Directeur général au cours de l'exercice 2008

	Nom	Date du plan	Nombre d'actions	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acqui- sition	Date de dispo- nibilité	Conditions de performance ⁽¹⁾
Actions devenues disponibles durant l'exercice pour l'administrateur Directeur général							Néant

(1) Les conditions de performance sont détaillées en note 25 des comptes consolidés page 189.

(2) La valorisation des actions correspond à la juste valeur évaluée comme la moyenne des vingt derniers cours précédant la date d'octroi, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance. Au 31 décembre 2008, une partie seulement des critères de performance a été réalisée, ce qui n'est pas traduit pas le chiffre reporté ci-dessus.

(3) Résultat courant après impôt : Résultat avant impôt et éléments non récurrents - Impôt courant - Minoritaires.



Les 15 625 actions de performance attribuées en 2008 à l'administrateur Directeur général représentent 0,007 % du capital social au 31 décembre 2008.

Le nombre d'actions de performance attribuées le 28 mars 2008 que l'administrateur Directeur général est tenu de conserver au nominatif,

jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein de Groupe Accor, est égal à 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'attente des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.

Actions de performance attribuées aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2008

	Nombre d'actions
Actions de performance consenties en 2008 aux 10 salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	33 625

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 concernée.

Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation calculée en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

Le montant de la participation est obtenu selon la formule légale suivante :

Réserve spéciale de participation = $1/2 \times (\text{bénéfice net} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times (\text{salaires/valeur ajoutée})$

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 13 millions d'euros bruts pour l'année 2007, versée en 2008.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- ▶ RSP 2006 versée en 2007 : 10 millions d'euros ;
- ▶ RSP 2005 versée en 2006 : 7 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 Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Les primes de participation sont obligatoirement investies dans des fonds communs de placement d'entreprise et bloquées pendant cinq ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Dans le cadre de la loi sur le pouvoir d'achat du 8 février 2008, plus de 6 000 salariés ont débloqué exceptionnellement leurs avoirs jusque-là indisponibles.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la Société mère et au niveau des filiales ou établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales ou de ces établissements. Pour la société Accor SA, l'intéressement est lié à l'atteinte du résultat du Groupe.

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.



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	Conclusion d'un instrument financier à terme	18 151 383 ⁽¹⁾
Personne liée à Thomas J. Barrack Jr et Sébastien Bazin	Cession d'actions	240 000
Personne liée à Thomas J. Barrack Jr et Sébastien Bazin	Acquisition d'actions	6 535 846
Personne liée à Thomas J. Barrack Jr et Sébastien Bazin	Acquisition d'autres instruments financiers	20 800 000 ⁽²⁾
Personne liée à Thomas J. Barrack Jr et Sébastien Bazin	Cession d'autres instruments financiers	5 500 000
Jacques Stern	Souscription d'actions	1 000
Jacques Stern	Acquisition d'actions	10 000
Jacques Stern	Cession d'actions	15 898
Alain Quinet	Acquisition d'actions	100
Alain Quinet	Prêt d'actions	400
Aldo Cardoso	Acquisition d'actions	1 500
Gilles Pélisson	Acquisition d'actions	6 500
Gilles Pélisson	Cession d'actions	5 500
Yann Caillère	Acquisition d'actions	910
Patrick Sayer	Acquisition d'actions	500

(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 2008 à 659 683 569 euros, divisé en 219 894 523 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 13 mai 2008

L'Assemblée Générale du 13 mai 2008 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 14 mai 2007.

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 22 500 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit 9,78 % du capital au 13 mai 2008.

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 2008

Dans le cadre des autorisations conférées au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008, 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 de la mise en œuvre de programmes de rachat d'actions, suivi de l'annulation de ces actions :

- le 13 mai 2008 d'un montant de 400 millions d'euros sur une période expirant le 31 décembre 2008.

Au cours de l'exercice 2008, Accor a ainsi procédé au rachat de 1 837 699 de ses propres actions au prix moyen pondéré de 33,70 euros, pour un montant total de 61 924 498 d'euros. Les frais de négociation correspondant à ces achats s'établissent à 53 987 euros.

En 2008, le Conseil d'Administration, a décidé l'annulation d'actions pour un montant de 10 227 849 actions les 3 juillet et 16 décembre 2008.



Au 31 décembre 2008, Accor ne détient plus aucune de ses propres actions.

Des informations complémentaires détaillées sont présentées dans le rapport spécial sur le programme de rachat d'actions autorisé le

13 mai 2008 et dans le descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008 en page 284.

Capital et opérations financières autorisées

Les Assemblées Générales mixtes du 9 janvier 2006, du 14 mai 2007 et du 13 mai 2008 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 2008
Opération sur capital				
Augmentation de capital (nominal) et valeurs mobilières composées	Assemblée Générale du 14 mai 2007 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e , 20 ^e , 21 ^e et 22 ^e résolutions	(nominal)	26 mois - 14 juillet 2009	
avec droit préférentiel		200 millions d'euros		
sans droit préférentiel		100 millions d'euros		
rémunération de titres apportés à une OPE		100 millions d'euros		
rémunération d'apport en nature		10 % du capital		
augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		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 30 ^e résolution	2,5 % du capital constaté au 9 janvier 2006	38 mois - 9 mars 2009	Conseil d'Administration du 26 février 2008 Attribution de 1 410 000 options de souscription d'actions
	Assemblée Générale du 13 mai 2008 13 ^e résolution	2,5 % du capital constaté au 13 mai 2008	38 mois - 13 juillet 2011	Conseil d'Administration du 27 août 2008 Attribution de 100 000 options de souscription d'actions
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 13 mai 2008 14 ^e résolution	2 % du capital constaté au 13 mai 2008	26 mois - 13 juillet 2010	
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 31 ^e résolution	0,5 % du capital constaté au 9 janvier 2006	38 mois - 9 mars 2009	Conseil d'Administration du 26 février 2008 Attribution gratuite de 115 000 actions sous conditions de performance
	Assemblée Générale du 13 mai 2008 15 ^e résolution	0,5 % du capital constaté au 13 mai 2008	38 mois - 13 juillet 2011	



Actionnariat salarié

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérent au Plan d'Épargne « Accor en Actions » a été proposée en France. 7 900 personnes, ont souscrit à cette opération.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. 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 les sociétés du Groupe étaient présentes. Plus de 12 600 salariés ont souscrit à cette opération.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée a été proposée aux salariés dans une vingtaine de pays.

Au total, cette opération a été souscrite par 9 100 salariés.

En 2007, pour la première fois, 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, 8 736 salariés ont souscrit à cette opération.

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 cinq 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.

Au 31 décembre 2007, 26 928 salariés détenaient 0,89 % du capital dans le cadre des opérations d'actionnariat salarié.

Au 31 décembre 2008, le nombre de salariés actionnaires est de 22 408 salariés détenant 0,93 % du capital.

Titres donnant accès au capital

Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 9 591 890 au 31 décembre 2008.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 9 591 890 actions, soit 4,36 % du capital au 31 décembre 2008.

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 2008

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
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 % oceane 2002	15	263	668 203 044	222 734 348
	Conversion d'obligations 1,75 % oceane 2003	7 946 964	98 674 803	668 203 029	222 734 343
	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
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	
2008	Exercice d'options de souscription à 31,83 euros	2 220	21 334	689 755 602	229 918 534
	Exercice d'options de souscription à 32,42 euros	7 800	76 492	689 763 402	229 921 134
	Exercice d'options de souscription à 35,68 euros	92 193	1 004 289	689 855 595	229 951 865
	Exercice d'options de souscription à 37,00 euros	419 457	4 753 846	690 275 052	230 091 684
	Exercice d'options de souscription à 37,77 euros	80 535	933 401	690 355 587	230 118 529
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 39,10 euros	2 082	25 053	690 357 669	230 119 223
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 43,40 euros	4 860	65 448	690 362 529	230 120 843
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 33,94 euros	4 587	47 307	690 367 116	230 122 372
	Annulation d'actions	(30 683 547)	(509 196 503)	659 683 569	219 894 523

(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.



RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Une enquête demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2008, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 12 162 actionnaires et 60,16 % du capital (53,74 % des droits de vote totaux).

Par ailleurs, 3 100 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2008 et représentent 35,67 % du capital et 42,51 % des droits de vote totaux.

Au 31 décembre 2008, le capital est composé de 219 894 523 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 246 192 579, qui sont tous des droits de vote exerçables.

Actionnaires au 31 décembre 2008

Répartition par type au 31/12/2008	% du capital nominatif	% du capital TPI et autres	% du capital total	% des votes totaux
Institutionnels étrangers	1,58 %	40,12 %	41,70 %	37,25 %
Institutionnels français	-	16,24 %	16,24 %	14,50 %
Conseil et Fondateurs	32,12 %	4,07 %	36,19 %	41,49 %
Individuels	1,97 %	3,90 %	5,87 %	6,76 %
TOTAL	35,67 %	64,33 %	100,00 %	100,00 %

Sources : Euroclear France, Nominatif Accor, enquête complémentaire et déclarations à l'Autorité des marchés financiers.

Parmi les institutionnels étrangers, les États-Unis représentent 19,44 % du capital total, le Royaume-Uni 9,16 %, le Canada 2,38 %, les Pays-Bas 1,93 %, la Suisse 1,60 %, le reste de l'Europe continentale 4,10 % et le reste du monde 3,09 %.

Détail Conseil et Fondateurs et flottant	Nombre d'actions	Nombre total de votes	% du capital	% des votes totaux
ColTime/ColDay/Legendre Holding 19 ⁽¹⁾	50 231 228	50 231 228	22,84 %	20,40 %
Groupe Caisse des dépôts et consignations	18 695 060	34 512 731	8,50 %	14,02 %
Fondateurs	6 018 028	11 518 444	2,74 %	4,68 %
Société Générale	3 381 760	3 381 760	1,54 %	1,37 %
BNP Paribas	1 227 080	2 454 160	0,56 %	1,00 %
Autres	25 641	43 782	0,01 %	0,02 %
Conseil et Fondateurs	79 578 797	102 142 105	36,19 %	41,49 %
Autres actionnaires	140 315 726	144 050 474	63,81 %	58,51 %
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2008	219 894 523	246 192 579⁽²⁾	100,00 %	100,00 %

(1) Détenue de concert entre ColTime (Colony Capital, LLC), qui détient 20 634 091 actions et droits de vote, ColDay (Colony Capital, LLC), qui détient 6 535 846 actions et droits de vote et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), qui détient 23 061 291 actions et droits de vote.

(2) Tous les votes sont des votes exerçables.

Le nombre de droits de vote double est de 26 298 056 au 31 décembre 2008.

Au 31 décembre 2008, 22 408 salariés détenaient 3 191 466 actions (1,45 % du capital total) et 5 018 550 droits de vote (2,04 % du

total des droits de vote), dont 2 037 187 actions (0,93 % du capital total) et 3 187 504 droits de vote (1,29 % 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 2008 et jusqu'au 10 février 2009 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
31 janvier 2008	208C0225	ColTime/Lifetime Holdings/Eurazeo	25 719 091	11,19 %	25 719 091	10,03 %
12 février 2008	208C0C298	Crédit Suisse Groupe	11 687 623	5,08 %	11 687 623	4,56 %
6 mai 2008	208C0828	ColTime Sarl/ColTime & ColLife SNC	39 878 509	17,33 %	39 878 509	15,54 %
20 mai 2008	208C0941	Morgan Stanley	14 094 262	6,13 %	14 094 262	5,49 %
26 mai 2008	208C1007	Morgan Stanley	7 601 705	3,30 %	7 601 705	2,96 %
8 juillet 2008	208C1302	Crédit Suisse Groupe	10 460 286	4,55 %	10 460 286	4,08 %
25 juillet 2008	208C1434	ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	48 441 228	21,05 %	48 441 228	18,91 %
29 décembre 2008	208C2342	ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	50 231 228	22,38 %	50 231 228	20,04 %
14 janvier 2009	209C0066	ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	55 135 776	25,07 %	55 135 776	22,40 %
21 janvier 2009	209C0102	ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	56 892 775	25,87 %	56 892 775	23,11 %
29 janvier 2009	209C0144	ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	61 960 968	28,18 %	61 960 968	25,17 %
10 février 2009	209C0230	ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	66 268 589	30,14 %	66 268 589	26,92 %

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2006			31 décembre 2007			31 décembre 2008		
	Nombre d'actions	% capital	% votes totaux	Nombre d'actions	% capital	% votes totaux	Nombre d'actions	% capital	% votes totaux
ColTime/ColDay/ Legendre Holding 19	-	-	-	24 504 368	10,66 %	9,56 %	50 231 228	22,84 %	20,40 %
Groupe Caisse des dépôts et consignations	18 695 460	8,80 %	8,38 %	18 695 460	8,13 %	13,46 %	18 695 060	8,50 %	14,02 %
Fondateurs	6 858 602	3,23 %	5,91 %	6 069 825	2,64 %	4,63 %	6 018 028	2,74 %	4,68 %
Société Générale	3 556 760	1,67 %	1,59 %	3 381 760	1,47 %	1,32 %	3 381 760	1,54 %	1,37 %
BNP Paribas	1 227 580	0,58 %	1,10 %	1 227 080	0,53 %	0,96 %	1 227 080	0,56 %	1,00 %
Autodétention (*)	882 581	0,43 %	-	8 390 150	3,65 %	-	-	-	-
Autres actionnaires	181 188 758	85,29 %	83,02 %	167 649 151	72,92 %	70,07 %	140 341 367	63,82 %	58,53 %
TOTAL	212 409 741	100,00 %	100,00 %	229 917 794	100,00 %	100,00 %	219 894 523	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.

En dehors des évolutions ci-dessus, Accor n'a pas identifié de mouvement significatif concernant la répartition de son capital au cours des trois dernières années.

Il n'existe aucun autocontrôle.

Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.



Un protocole d'accord a été signé le 4 mai 2008 entre Colony Capital (par l'intermédiaire de ColTime ⁽¹⁾ et ColDay ⁽²⁾) et Eurazeo (par l'intermédiaire de Legendre Holding 19 ⁽³⁾), qui s'inscrit dans le cadre de l'action de concert résultant du protocole d'accord convenu entre elles le 27 janvier 2008 portant sur leur participation dans le Groupe.

Le pacte comporte principalement les clauses suivantes :

- un engagement de voter dans le même sens au Conseil d'Administration pour toute décision stratégique ;
- un engagement de voter dans le même sens aux Assemblées Générales de Accor ;
- un accord sur une représentation égalitaire au Conseil d'Administration de Accor ;
- une promesse de cession en cas de non-respect par l'un des deux partenaires de l'engagement de voter dans le sens convenu, aux termes de laquelle le partenaire ayant respecté son engagement pourra acquérir la participation du partenaire ne l'ayant pas respecté à un prix égal à 80 % du plus bas entre (i) le cours moyen pondéré par volume au cours des 20 jours de bourse précédant le non-respect et (ii) le cours de clôture le jour du non-respect. La promesse pourra être exercée dans un délai d'un mois suivant le non-respect ;
- une interdiction de cession des participations des partenaires dans Accor pendant deux ans, sauf en cas d'offre publique initiée par un tiers ou un des deux partenaires ⁽⁴⁾ ;
- un engagement de ne procéder à aucune acquisition ou conclusion d'un accord avec un tiers, qui ferait franchir au concert le seuil du tiers en capital ou droits de vote ;
- un droit de première offre en cas de cession d'actions par un des deux partenaires à un acheteur déterminé, exerçable pendant 10 jours suivant notification de l'intention de vendre. Le prix sera celui proposé par le partenaire vendeur ;
- un droit d'information préalable avec un préavis de quatre jours en cas de cession par un des deux partenaires sur le marché à des acheteurs non déterminés ;
- en cas de cession d'actions par un des deux partenaires, un droit de cession proportionnelle exerçable par l'autre partenaire pendant une période de 10 jours suivant la notification ;
- une obligation de proposer à l'autre partenaire toute acquisition d'actions supplémentaires sur une base égalitaire, dans le cas où les participations des deux partenaires sont déjà identiques ;
- un droit pour le partenaire détenant moins d'actions que l'autre d'acquérir des actions par priorité. Toutefois, ColDay pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 11 % du capital de Accor et Eurazeo pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 10 % du capital de Accor ;
- en cas d'offre publique initiée par un tiers, si l'un des deux partenaires ne souhaite pas apporter ses titres alors que l'autre souhaite les apporter, le droit pour le partenaire ne souhaitant pas apporter ses titres à l'offre d'acquérir la participation du partenaire souhaitant apporter à l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre offre) ;
- en cas d'offre publique initiée par un des deux partenaires et si l'autre partenaire ne souhaite pas participer, le droit pour l'un ou l'autre des deux partenaires de mettre fin au concert. Si la partie ne souhaitant pas participer à l'offre souhaite céder sa participation, le droit pour l'initiateur de l'offre d'acquérir ses titres avant de déposer l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre offre).

Le pacte est conclu pour une durée de cinq ans à l'issue de laquelle le concert pourra être résilié avec un préavis de 30 jours, sauf réalisation anticipée du pacte d'actionnaires en cas de violation par l'un des partenaires de ses obligations ou de notification par l'un des partenaires de son intention de faire franchir le seuil en capital ou droit de vote qui rend l'offre publique obligatoire pour le concert. L'interdiction de cession pendant deux ans s'appliquera nonobstant la résiliation pour violation d'une stipulation du pacte d'actionnaires. Par ailleurs, entre la troisième et la cinquième année, un des deux partenaires pourra mettre fin au pacte d'actionnaires avec un préavis de trois mois. Le pacte d'actionnaires sera également résilié si l'un des deux partenaires vient à détenir moins de 5 % du capital de la société Accor.

(1) ColTime SARL est contrôlée par les fonds d'investissement Colony Investors VI, L.P. et Colyzeo Investors L.P., gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.

(2) ColDay SARL est contrôlée par les fonds d'investissement Colony Investors VIII, L.P. et Colyzeo Investors II, L.P., gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.

(3) Contrôlée par Eurazeo SA.

(4) Cette interdiction ne s'appliquera pas à ColTime pour satisfaire les obligations fiduciaires de Colony vis-à-vis de ses investisseurs.



DIVIDENDES

Années	Nombre d'actions total au 31/12	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros)		Payé le	Cours de Bourse (en euros)			Taux de rendement sur la base du dernier cours
		Net	Revenu global		Plus haut	Plus bas	Dernier cours	
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 ⁽³⁾	3,15 ⁽³⁾	20 mai 2008	75,32	52,21	54,70	5,80 %
2008	219 894 523	1,65 ⁽⁴⁾	1,65 ⁽⁴⁾	17 juin 2009	56,30	24,23	35,11	4,70 %

(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 2009.

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.

Le Conseil d'Administration du groupe Accor a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 13 mai 2009 la distribution d'un dividende pour l'année 2008 de 1,65 euro par action, payable en numéraire ou en actions, au choix de l'actionnaire. Ces actions nouvelles seront émises à un prix égal à la moyenne des premiers cours cotés lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale, diminuée du montant net du dividende à distribuer par action.

Il résulte de ce choix offert aux actionnaires entre un paiement en espèces et un paiement en actions nouvelles, le calendrier suivant :

- la date de détachement du coupon est fixée le mercredi 20 mai 2009 ;

- les actionnaires qui souhaitent opter pour le paiement du dividende en actions disposeront d'un délai compris entre le mercredi 20 mai et le lundi 8 juin 2009 inclus pour en faire la demande auprès de leur intermédiaire financier ;
- la mise en paiement du dividende en numéraire et en actions interviendra le 17 juin 2009.

Si le montant du dividende net auquel l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire recevra le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soultte en espèces.

Les actions nouvelles seront soumises à toutes les dispositions légales et statutaires et porteront jouissance à compter du 1^{er} janvier 2009.



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 2008, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 35,11 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 7,7 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	
2007				
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
Mars	45,69	48,08	42,45	32 924 529
Avril	50,08	53,74	46,05	31 396 002
Mai	51,54	56,30	47,27	35 286 786
Juin	45,86	49,63	41,53	38 418 619
Juillet	42,60	46,50	38,44	41 495 614
Août	45,70	48,36	42,30	25 646 235
Septembre	42,26	47,23	36,99	34 017 110
Octobre	30,81	38,21	24,23	53 759 661
Novembre	28,60	32,25	24,85	27 206 899
Décembre	32,91	35,50	28,00	21 887 149
2009				
Janvier	31,86	37,50	28,05	41 717 548
Février	31,29	34,62	27,70	25 032 726

Sources : Euronext.

Établissement assurant le service financier

Le service financier de la Société est assuré par :

Société Générale

32, rue du Champ-de-Tir

BP 81236

44312 Nantes cedex 3.



États financiers

Comptes consolidés et annexes **126**

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	126
Comptes de résultats consolidés	127
Bilans consolidés	128
Tableaux de financement consolidés	130
Variations des capitaux propres	131
Principaux ratios de gestion	133
Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier	135
Notes annexes aux comptes consolidés	137

Comptes Société mère et annexes **225**

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	225
Bilan	226
Compte de résultat	228
Notes annexes aux comptes annuels	230
Résultats des cinq derniers exercices clos	254
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	255



Comptes consolidés et annexes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2008

Aux actionnaires,

en exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- ▶ le contrôle des comptes consolidés de la société Accor, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ la vérification spécifique prévue par la loi.

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 d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte

de crise financière et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. Ces conditions sont rappelées dans la note 1 de l'annexe des comptes. C'est dans ce contexte que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé aux appréciations suivantes que nous portons à votre connaissance :

- ▶ les notes 1.D.6 et 1.D.4 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives, d'une part, à la détermination de 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 des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées ;
- ▶ la note 41 de l'annexe décrit les procédures contentieuses en cours concernant, d'une part, les contrôles fiscaux de la CIWLT et, d'autre part les réclamations sur le précompte. Elle présente les jugements de la Direction relatifs à ces contentieux. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces jugements et à vérifier que la note aux états financiers fournit une information appropriée.

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

Nous avons également procédé à la vérification spécifique prévue par la loi 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 10 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Ernst & Young et Autres

Bruno Bizet



COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

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

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

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



BILANS CONSOLIDÉS

Actif

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



Passif

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



TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS

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

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le tableau de financement consolidé 2006 a été retraité des activités non conservées en 2006 (cf. Note 17).



VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

(en millions d'euros)

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

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

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

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



PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

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

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

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

Note (b) : Marge brute d'autofinancement (MBA) 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 :

(en millions d'euros)	Déc. 2006 (*)	Déc. 2007	Déc. 2008
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	469	204	1 072
Retraitement prorata temporis de la dette	19	(120)	(51)
DETTE NETTE MOYENNE	488	84	1 021
Valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers(**)	5 149	5 155	4 141
TOTAL DETTE NETTE RETRAITÉE	5 637	5 239	5 162
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	1 024	1 112	1 111
Composante amortissements sur loyer	229	258	219
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE	1 253	1 370	1 330
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE/DETTE NETTE RETRAITÉE	22,2 %	26,2 %	25,8 %

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

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

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

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

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

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



La détermination de la création de valeur économique a été établie pour 2006, 2007 et 2008 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2006 (*)	Déc. 2007	Déc. 2008
Coût des fonds propres (1)	7,71 %	8,88 %	9,00 %
Coût de la dette après impôt	3,33 %	3,50 %	3,35 %
Pondération Fonds propres/Dettes			
Fonds propres	89,88 %	94,84 %	76,85 %
Dettes	10,12 %	5,16 %	23,15 %
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL (2)	7,26 %	8,60 %	7,69 %
ROCE APRÈS IMPÔT (3)	9,41 %	10,76 %	11,27 %
CAPITAUX EMPLOYÉS (en millions d'euros)	10 807	10 606	10 089
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE (en millions d'euros) (4)	232	229	360

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

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

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

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

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

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

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

EBITDA :	1 423 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)
Amortissements et provisions :	446 millions d'euros
Taux d'impôt courant :	29,3 % (cf. Note 16.2)
Capitaux employés :	10 089 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 au 31 décembre 2006, au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2008 est respectivement de 36 millions d'euros, de 45 millions d'euros et 43 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 2008, le ROCE s'établit à 14,1 % contre 13,6 % au 31 décembre 2007 et 11,9 % au 31 décembre 2006.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006 (*)	Déc. 2007	Déc. 2008
Capitaux employés	10 779	10 519	10 308
Retraitements prorata temporis des capitaux employés ⁽¹⁾	78	44	(316)
Effet de change sur les capitaux employés ⁽²⁾	(50)	43	97
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS RETRAITÉ	10 807	10 606	10 089
Excédent Brut d'Exploitation	1 248	1 390	1 387
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	17	9	8
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. Note 11)	18	38	28
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS (EBITDA) RETRAITÉ	1 283	1 437	1 423
ROCE RETRAITÉ (EBITDA/CAPITAUX EMPLOYÉS)	11,9 %	13,6 %	14,1 %

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

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

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



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

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

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



NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1. Principes comptables

Cadre général

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

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

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

- de la version révisée de l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 « Reclassements d'actifs financiers : date d'entrée en vigueur et transition ».

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

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

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

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

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

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

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



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

Première adoption des IFRS

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

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

Base de préparation des états financiers

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre à l'exception du Groupe Lucien Barrière 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 et les principaux jugements faits par la direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels, le montant des provisions pour risques ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite, des litiges et des impôts différés.

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

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les



états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie Groupe et traduisent la réalité économique des transactions.

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

- ▶ Dans le cadre de la mise en application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » sur ses actifs corporels et incorporels, le Groupe a été amené, suite à la crise financière, à effectuer, en novembre 2008, une revue approfondie de son process de tests de perte de valeur réalisé initialement au cours du 1^{er} semestre. Les actifs, dont la valeur s'apprécie par référence à des perspectives long terme, ont été évalués dans le cadre d'hypothèses prenant en compte une crise économique et financière dont la durée serait limitée dans le temps, en particulier dans ses effets sur les flux de trésorerie futurs résultant de l'activité. Les paramètres financiers utilisés pour ces valorisations ont toutefois été revus afin de refléter ceux prévalant sur le marché à la date de clôture. Aucune problématique particulière d'évaluation de juste valeur n'a par ailleurs été rencontrée.
- ▶ Mise en application des normes IAS 32-39 et IFRS 7 sur les instruments financiers : la politique financière du Groupe n'est pas de réaliser des opérations de trading. Les instruments dérivés utilisés dans le Groupe sont simples et utilisés uniquement dans le cadre de la mise en place de couverture. De ce fait, le Groupe n'a pas rencontré le besoin d'utiliser l'amendement aux normes IAS 39 et IFRS 7 publié et adopté par l'Union Européenne en octobre 2008 lui permettant de reclasser certains actifs financiers au cours du 2^e semestre 2008. Il convient de plus de noter que le Groupe n'a pas rencontré de difficulté particulière dans l'évaluation de la juste valeur de ses instruments financiers à la clôture de l'exercice.
- ▶ Dans le cadre de l'évaluation de ses engagements de retraites à la clôture, le Groupe a revu la pertinence du taux d'actualisation utilisé. L'indice de référence de son taux d'actualisation utilisé jusqu'alors (Indice Rate Link regroupant les données de plus de 500 AA+ *corporate bonds*) lui est apparu comme toujours pertinent à la clôture 2008. Il convient de plus de noter que le Groupe n'a, par ailleurs, pas rencontré de difficulté particulière pour évaluer ses actifs de couverture.

Gestion du capital

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

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les objectifs, politiques et procédures de gestion demeurent inchangés en 2008.

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

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

A. Méthodes de consolidation

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

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

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

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

Conformément à la norme IAS 27 « 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 sur le coût d'acquisition.

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

C. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

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

Pour la conversion des comptes des filiales situées dans les pays à 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

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
Constructions	50 ans	35 ans
Installations générales, agencements et aménagements des 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

l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat en résultat financier.

D. Immobilisations

D.1. Immobilisations incorporelles

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

Le Groupe a considéré ses marques principales et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. Note 1.D.6).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels et licences) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue. Les fonds de commerce à l'étranger sont en général sujets à amortissement sur la durée du bail sous-jacent.

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

D.2. Immobilisations corporelles

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

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



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 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 (en Réserves de juste valeur des instruments financiers) jusqu'à ce que le titre soit cédé, auquel cas le profit ou la perte cumulé, préalablement comptabilisé en capitaux propres, est alors inclus dans le résultat net de l'exercice. En cas de perte significative ou prolongée, cette perte donne lieu à la constatation d'une dépréciation non réversible comptabilisée en résultat.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition

comprenant le cas échéant le goodwill dégagé. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée et diminuée pour prendre en compte la part du Groupe dans les bénéfices ou les pertes réalisées après la date d'acquisition. Des relations soutenues et régulières avec les directions des sociétés mises en équivalence ainsi que l'obtention et le suivi des budgets et des business plans, permettent d'obtenir les informations permettant de s'assurer que les titres mis en équivalence ne doivent pas faire l'objet d'une dépréciation.

D.6. Valeur recouvrable des immobilisations

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

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

Indices de perte de valeur

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

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

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)

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

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

Segment	Multiple
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme	$7,5 < x < 10,5$
Hôtellerie économique	$6,5 < x < 8$
Hôtellerie économique 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) de clôture. Le taux de croissance est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays. Il s'élève, pour cet exercice, à 2 % pour les pays développés.

Immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition

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

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 destinés à être cédés

Depuis le 1^{er} janvier 2005 et conformément à la norme IFRS 5, « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part au bilan et sont évalués et comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente.

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

Cette ligne regroupe par conséquent :

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

E. Stocks

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

F. Fonds réservés

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

G. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Elles comprennent également l'effet de linéarisation des loyers tel que décrit en Note 6. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

H. Charges de personnel

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



I. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables.

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

J. Engagements de retraites et assimilés

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

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

Pour les régimes à prestations définies, y compris pour les plans multi-employeurs pour lesquels le gestionnaire externe est en mesure de fournir l'information, le Groupe évalue ses obligations conformément à la norme IAS 19 « Avantages du Personnel ».

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

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé au bilan correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté au bilan dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

K. Conversion des opérations libellées en devises

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

Les créances et les dettes correspondantes sont converties en euros sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêt 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 1^{er} janvier 2005 sont évalués et comptabilisés en charges de personnel. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués et restent non comptabilisés.

Onze plans octroyés entre 2003 et décembre 2008 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit, pour dix d'entre eux, d'options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits. Un seul plan est un plan avec conditions de performance non liées au marché et condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

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

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

Plan d'Épargne Groupe

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

Les plans épargne groupe permettent aux salariés d'investir dans des actions du Groupe à un prix décoté. Le prix de souscription avant application de la décote est basé sur la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution. Ces actions sont incessibles pendant 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 1^{er} 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'arrêt après mise à jour des hypothèses de valorisation.

Plans d'actions sous conditions de performance

Les plans d'actions sous conditions de performance sont également comptabilisés conformément à IFRS 2. Les principes d'évaluation et de comptabilisation sont identiques aux plans d'options de souscription à l'exception de l'évaluation de la charge qui correspond à la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution multipliée par le nombre d'actions émises.

M.2. Titres Accor auto 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 1^{er} janvier 2007.



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

N.1. Actifs financiers

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

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

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

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

N.2. Instruments 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 étrangers.

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 IFRS et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette afin qu'à l'échéance, le montant à



rembourser en cas de non-conversion correspond bien au prix de remboursement.

N.6. Autres passifs financiers

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

O. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

P. Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés

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

Q. Promesses unilatérales d'achat consenties par Accor

La norme IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation » requiert que la valeur des engagements financiers au titre des promesses unilatérales d'achat consenties par Accor (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales consolidées en intégration globale soit comptabilisée en dette. La contrepartie de l'écart entre la dette ainsi comptabilisée et les intérêts minoritaires représentatifs du pourcentage de titres sujet du « PUT », est enregistrée en écart d'acquisition. Lorsque le prix d'exercice est égal à la juste valeur des titres, la dette est évaluée à l'aide des business plans des 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 prépayés, des commissions perçues auprès des entreprises clientes, de la participation des restaurateurs, des redevances de marques et assistance technique ;
- ▶ pour les services à bord des trains, des prestations d'hôtellerie et de restauration facturées aux réseaux de chemin de fer ainsi que des subventions reçues ;
- ▶ pour les casinos, du produit brut des jeux (machines à sous et jeux traditionnels).

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

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

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

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

R.2. Autres produits opérationnels

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

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

R.3. Résultat brut d'exploitation

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

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

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

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



R.4. Loyers, Amortissements et Provisions

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

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

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

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

R.5. 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.

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

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

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



S. Calcul du résultat par action

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

T. Autres informations

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

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

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

Note 2. Faits marquants et changements de périmètre

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

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

A.1 Cession des Titres Compass en 2006

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

A.2 Cession des Titres Carlson Wagonlit Travel en 2006

Dans le cadre de la revue stratégique de son portefeuille de métiers, le groupe Accor a cédé en août 2006 la totalité de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel (CWT) pour 465 millions de dollars 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 2^e 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 ».

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 % détenus 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 44,9 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 44,9 euros par action ont été cédés à un autre investisseur. Aucune cession de titres n'a été réalisée au cours du 2^e 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 ». 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 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.3.4. Événements 2008

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

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 destinés à être cédés 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 destinés à être cédés » 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 d'exploitation 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 destinés à être cédés » 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 destinés à être cédés » 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 d'exploitation 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.

A.6 Cession de la Restauration Collective au Brésil en 2008

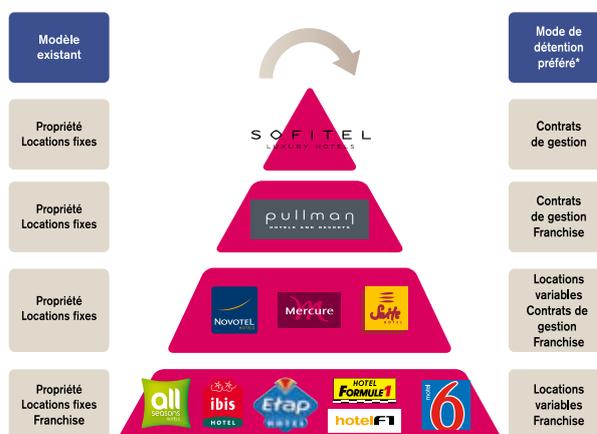
Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses deux métiers, les Services Prépayés et l'Hôtellerie, le groupe Accor a cédé en mars 2008 sa participation résiduelle de 50 % dans l'activité de Restauration Collective au Brésil au Groupe Compass. En 1998, Compass avait déjà acquis 50 % de cette activité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

Le montant de cette transaction s'est élevé à 114 millions d'euros. La plus-value (avant impôt) réalisée sur cette transaction s'élève à 32 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 et de 70 millions d'euros sur les trois premiers mois de l'année 2008. La contribution de cette activité au résultat d'exploitation consolidé de Accor a été de 11 millions d'euros sur l'année 2007 et de 2 millions d'euros sur les trois premiers mois de l'année 2008.

B. Stratégie immobilière

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



* Pays matures.



Synthèse de la politique immobilière depuis le 1^{er} janvier 2005

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

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

(*) Engagements de loyers actualisés à 8 %.

(**) Retraitée des engagements de loyers actualisés à 8 %.

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

B.1 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 de dollars (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. 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 de dollars. 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 1^{re} 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 y conservant un contrat de management.

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

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

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

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

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 1^{er} 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 112 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 71 millions d'euros de travaux dont 69 millions d'euros ont été réalisés au 31 décembre 2008 (cf. Note 42).

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

Dans la continuité des transactions réalisées en 2005, Accor a signé le 6 mars 2006, un protocole d'accord visant à céder les murs de 76 unités dont 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.

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 1^{er} 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 (cf. Note 42). Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 27 millions d'euros de travaux dont 25 millions d'euros de travaux ont été réalisés au 31 décembre 2008.

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

Parallèlement à cette opération, Accor a cédé les murs de cinq hôtels en 2006 : un Novotel en France, un Novotel en Roumanie et trois 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 1^{er} semestre 2007, Accor a mis en œuvre avec Land Securities un accord de cession avec maintien d'un contrat de location d'un parc immobilier de 30 hôtels (5 007 chambres Ibis et Novotel) au Royaume-Uni. Ces actifs présents au bilan, pour une valeur de 82 millions d'euros, avaient été reclassés dans le bilan en « Actifs destinés à être cédés » au 31 décembre 2006.

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

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 d'exploitation avant impôt 2007.

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

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

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

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

D'un montant de 747 millions 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 29 millions d'euros de travaux (cf. Note 42) dont 12 millions d'euros ont été réalisés au 31 décembre 2008.

Ces hôtels continueront à être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti égal, en moyenne, à 18 % du chiffre d'affaires par an pour une période de 12 ans renouvelable six fois, soit 84 ans au total. Les frais d'assurance, taxes



fonciers 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 d'exploitation avant impôt 2007.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

B.3 Tous segments

Optimiser le 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 ») : un 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 Hotel 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 Hotel.

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.

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

Cessions simples : 12 hôtels

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

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

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

- Au Brésil, Accor a cédé un hôtel Ibis en location pour le reprendre sous contrat de franchise.

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

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

C. Cession de Red Roof Inn en 2007

Dans le cadre de la revue stratégique de son portefeuille, le groupe Accor a cédé le 10 septembre 2007, Red Roof Inn pour un montant de 1,320 milliard de dollars 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 destinés à être cédés » 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 destinés à être cédés » 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 de poursuivre son programme de développement. Ainsi, sur la période 2006-2008, 78 000 chambres ont été ouvertes.

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

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



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

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

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

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

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



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

Parc hôtelier par zone géographique et marque au 31 décembre 2008

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

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



Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2008

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

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

D.1.2. Prise de contrôle de la société Orbis

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

Le 22 août 2007, Accor a acquis 4,9 % du capital de la société Orbis, basée en Pologne. Accor qui détenait 40,58 % de cette société en détenait 45,48 % après cette opération. La transaction a porté sur 2 257 773 titres acquis au prix de 72 zloty par action, soit 163 millions de zloty (environ 42 millions d'euros). Cette acquisition n'a pas remis en cause la consolidation de la société selon la méthode de la mise en équivalence en 2007 et sur le 1^{er} semestre 2008.

2008 : Accor porte sa participation à 50,01 %

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

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

Les éléments acquis se détaillent de la façon suivante :

	ORBIS
	Valeur nette comptable
<i>(en millions d'euros et à 100 %)</i>	
ACTIFS NON COURANTS	532
Immobilisations corporelles	403
Immobilisations incorporelles	126
Immobilisations financières	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	96
Passifs non courants	119
Passifs courants	132
ACTIF(S) NET ACQUIS	398
Chiffre d'affaires réalisé par la société acquise en 2008	328
Résultat net réalisé par la société acquise en 2008	26
Résultat net réalisé par la société acquise depuis la date d'acquisition	4

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

Début juillet 2007, Accor a racheté, pour 69 millions 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 1^{er} juillet 2007 par intégration globale, étant précisé qu'auparavant elle était consolidée en intégration proportionnelle. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 14 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) aux immobilisations corporelles de quatre hôtels Ibis pour 12 millions d'euros (dont 5 millions d'euros sur les terrains et 7 millions d'euros sur les constructions) et d'un hôtel Mercure (dont 1 million d'euros sur la construction), le solde correspondant à l'écart d'acquisition (4 millions d'euros).



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

D.2. Stratégie de développement dans les Services Prépayés

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

En février 2006, Accor Services, a acquis la société **Stimula**, société spécialiste de la motivation des réseaux de distribution et des forces de ventes (ticket cadeau). Cette acquisition a hissé Accor Services au 1^{er} 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 de dollars en 2005, son portefeuille de près de 3 700 clients et ses 110 000 utilisateurs répartis sur 10 grandes villes américaines (dont San Francisco Bay Area, Boston, Philadelphie). Le coût de cette acquisition, payée en numéraire, est de 35 millions de dollars (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. Acquisition au cours de l'exercice 2007 :

En janvier 2007, Accor Services a acquis l'activité cartes essence de **Autocupon**, 2^e 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 qui s'élève à 9 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 5 millions d'euros.

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

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

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

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



D.3. Acquisition de 50 % de Accor Brazil en 2006

Début décembre 2006, Accor a acquis auprès de Brookfield Asset Management Inc. et Espirito Santo Resources, Ltd. les 50 % que ces derniers détenaient dans la société Ticket Serviços Brasil, pour un montant de 197 millions d'euros.

La société Ticket Serviços Brasil, détenue jusqu'alors à 50 % par le groupe Accor, à 40 % par Brookfield Asset Management Inc. et 10 % par Espirito Santo Resources, gère au Brésil, sous les marques Accor, les activités de titres de services prépayés et d'hôtellerie et, sous une marque locale, la restauration collective. Cette opération a permis à Accor de détenir 100 % des activités Titres de Services prépayés, 100 % des activités Hôtellerie et 50 % de la Restauration Collective (à parité avec le Groupe Compass) de Ticket Serviços.

L'écart d'acquisition dégagé est de 163 millions 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 1^{er} février 2003.

Dans le cadre des accords, le Groupe a négocié la possibilité d'accroître sa participation de 25 % entre le 31 mars 2009 et le 30 juin 2011 par l'exercice à sa convenance d'une option d'achat auprès du Docteur Herbert Ebertz. Cette option d'achat est calculée sur la base d'un multiple d'EBITDA moins la dette nette consolidée, avec un prix minimum forfaitaire de 45 millions 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 1^{er} 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 1^{er} juillet 2009 et le 1^{er} 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 1^{er} 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 trois 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 1^{er} janvier 2005, a consenti des réductions de ses redevances de management pour une période comprise entre le 1^{er} 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 3^e 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 1^{er} 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 1^{er} 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 1^{er} 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 1^{er} 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 1^{er} 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, le Conseil de Surveillance de Dorint a décidé au 1^{er} trimestre 2007 de scinder l'entreprise en deux entités distinctes :

- Accor a pris le contrôle d'une entité assurant l'exploitation de 52 hôtels par le biais d'une augmentation de capital de 52 millions 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 1^{er} semestre 2007. La société a été renommée The NewGen Hotels AG ;
- Ebertz & Partner a pris le contrôle à 100 % d'une nouvelle entité dénommée Neue Dorint GmbH exploitant 41 hôtels sous la marque Dorint.

Concomitamment, Accor a souscrit à une 2^e 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 a été intégrée globalement dans les comptes du Groupe.

D'un point de vue financier, cette opération a permis à Accor de prendre le contrôle de 52 hôtels, réalisant en 2007 un chiffre d'affaires de 336 millions d'euros, un excédent brut d'exploitation (EBITDA) de 13 millions d'euros et un résultat d'exploitation 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 était 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. 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.

D.4.5. Événements 2008

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

E. Colony Capital/Eurazeo

Pour renforcer ses fonds propres et accélérer son programme de développement, le Directoire et le Conseil de Surveillance ont autorisé, en mars 2005, Colony Capital à investir 1 milliard 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 d'euros 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. Le solde de 67 millions d'euros a été comptabilisé en compte de dette ;

- une émission de 1 16 279 obligations convertibles (OC), d'une durée de cinq ans, avec un intérêt annuel de 3,25 %, émises à 4 300 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 2 avril 2007, Colony Capital a demandé le remboursement anticipé de ses obligations remboursables en actions Accor. Dans les comptes consolidés, la part action de l'ORA figurant en capitaux propres a été reprise à hauteur de 433 millions 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 détenait 10,64 % du capital de Accor sur une base non diluée au 31 décembre 2007.

Le 4 mai 2008, Colony Capital et la société d'investissement Eurazeo ont annoncé la constitution d'un pacte d'actionnaires d'une durée de cinq ans destiné à renforcer leur présence conjointe dans le capital du Groupe jusqu'à hauteur de 30 %. La première étape de ce pacte s'est concrétisée par la montée à 8,9 % de Eurazeo dans le capital du Groupe le 13 mai dernier. Cette augmentation de la participation du Concert s'est accompagnée, le 27 août dernier, par l'octroi d'un siège supplémentaire au Conseil d'administration pour Eurazeo, portant de deux à trois membres le nombre de représentants de Colony et Eurazeo. Au cours du 2^e semestre 2008, Eurazeo et Colony ont de nouveau renforcé leurs participations pour atteindre un taux de détention sur une base non diluée au 31 décembre 2008, de 10,49 % pour Eurazeo et de 12,36 % pour Colony Capital. Le concert dispose ainsi de 22,84 % du capital et de 20,40 % des droits de vote au 31 décembre 2008. Au 9 février 2009, le Concert déclare détenir 30,14 % du capital et 26,92 % des droits de vote.

F. Retour aux actionnaires pour 2,4 milliards d'euros à fin décembre 2008

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

- **10 mai 2006 : annonce d'un 1^{er} 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 2^e 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 3^e 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 2^e 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 avaient été annulés juridiquement, l'annulation juridique des 7 207 150 titres restant ayant été réalisée au cours du second semestre 2008.
- **25 août 2008 : annonce d'un 4^e programme de rachat d'actions.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008, à un prix maximum de 100 euros par titre. Ainsi, au cours du 2^e semestre 2008, 1 837 699 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 62 millions d'euros soit au cours moyen de 33,70 euros par action.

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



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

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

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

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2008 s'établit à 7 739 millions d'euros contre 8 121 millions d'euros au 31 décembre 2007, soit une diminution de -382 millions d'euros (4,7 %).

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)		
▪ activité (à périmètre et change constants)	+ 228	+ 2,8 %
▪ développement	+ 422	+ 5,2 %
▪ impact de change	(167)	(2,1) %
▪ cession d'actifs	(865)	(10,6) %
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2008	(382)	(4,7) %



Évolution du chiffre d'affaires par métier

	Δ 2008/2007 Publié	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
HÔTELLERIE	(60)	+ 122	+ 2,1 %
Haut et Milieu de gamme	+ 125	+ 85	+ 2,6 %
Économique	+ 56	+ 54	+ 3,2 %
Économique États-Unis	(241)	(17)	(2,1) %
SERVICES PRÉPAYÉS	+ 93	+ 114	+ 12,9 %
AUTRES ACTIVITÉS	(415)	(8)	(0,6) %
Casinos	-	(15)	(4,3) %
Restauration	(387)	+ 6	+ 1,0 %
Services à bord des trains	+ 33	+ 9	+ 3,3 %
Holdings et Autres	(61)	(8)	(3,6) %
TOTAL GROUPE	(382)	+ 228	+ 2,8 %

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	Δ 2008/2007 Publié	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
France	+ 34	+ 63	+ 2,3 %
Europe (hors France)	(79)	+ 33	+ 1,1 %
Amérique du Nord	(245)	(14)	(1,5) %
Amérique Latine et Caraïbes	(128)	+ 94	+ 11,8 %
Autres pays	+ 37	+ 53	+ 8,9 %
Structures mondiales	(1)	(1)	(2,6) %
TOTAL GROUPE	(382)	+ 228	+ 2,8 %

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Redevances de Management	Redevances de Franchise	2008	2007	2006
HÔTELLERIE					
Haut et Milieu de gamme	138	29	167	160	150
Économique	16	28	44	38	33
Économique États-Unis	-	11	11	10	17
TOTAL 2008	154	68	222		
TOTAL 2007	143	65		208	
TOTAL 2006	136	64			200



Note 4. Charges d'exploitation

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

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

(1) Le coût des marchandises vendues comprend principalement l'achat de nourriture et boissons, les coûts de blanchisserie et de téléphone destinés à la vente. Ces charges sont principalement attribuables aux métiers de l'Hôtellerie et de la Restauration.

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

Effectifs temps plein	2006	2007	2008
Effectifs temps plein (**)	92 250	91 483	85 592
Ratio Coûts de personnel/ETP (en milliers d'euros)	(30)	(32)	(33)

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

Les coûts de personnel comprennent par ailleurs 22 millions d'euros liés aux options de souscription d'actions et aux distributions d'actions sous conditions de performance.

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

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

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

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

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

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2008 s'établit à 2 290 millions d'euros, contre 2 321 millions d'euros au 31 décembre 2007.



Cette diminution s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

▪ activité (à périmètre et change constants)	+ 93	+ 4,0 %
▪ développement	+ 79	+ 3,4 %
▪ impact de change	(62)	(2,6) %
▪ cession d'actifs	(141)	(6,1) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2008	(31)	(1,3) %

Évolution du résultat brut d'exploitation par métier

	Δ 2008/2007 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	(35)	+ 41	+ 2,2 %
Haut et Milieu de gamme	+ 49	+ 26	+ 2,8 %
Économique	+ 23	+ 30	+ 5,0 %
Économique États-Unis	(107)	(15)	(4,4) %
SERVICES PRÉPAYÉS	+ 49	+ 62	+ 16,6 %
AUTRES ACTIVITÉS	(45)	(10)	(11,2) %
Casinos	(2)	(4)	(7,1) %
Restauration	(27)	-	+ 0,7 %
Services à bord des trains	(7)	(5)	(25,9) %
Holdings et Autres	(9)	(1)	(11,4) %
TOTAL GROUPE	(31)	+ 93	+ 4,0 %

Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2008/2007 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	+ 10	+ 7	+ 1,0 %
Europe (hors France)	+ 7	+ 18	+ 1,8 %
Amérique du Nord	(106)	(12)	(3,3) %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 21	+ 39	+ 19,1 %
Autres pays	+ 22	+ 25	+ 19,4 %
Structures mondiales	+ 15	+ 16	+ 21,1 %
TOTAL GROUPE	(31)	+ 93	+ 4,0 %



Note 6. Loyers opérationnels

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

Conformément aux principes détaillés en Note 1.D.4, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple (*operating lease*), les autres locations étant capitalisées au bilan et la dette afférente figure au passif pour un montant de 180 millions 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 a été conclue pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

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

La charge annuelle de 903 millions d'euros correspond à 1 352 hôtels en location dont 33 % sont des contrats avec option d'achat. Les options d'achat sont négociées dans le cadre des contrats de location soit sur la base d'un pourcentage prédéfini d'une valeur initiale de l'investissement du propriétaire, soit à la valeur de marché le jour de l'échéance de l'option. Ces options sont en général exerçables après 10 à 12 ans de contrat de location. Par ailleurs, certains contrats prévoient des possibilités d'acquisition des biens en fin de contrat sur la base de valeur d'expertise.

A. Charges de loyers par métier

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

(en millions d'euros)	2006 (*)	2007	2008
HÔTELLERIE	(823)	(911)	(886)
Haut et Milieu de gamme	(432)	(520)	(529)
Économique	(206)	(237)	(258)
Économique États-Unis	(185)	(154)	(99)
SERVICES PRÉPAYÉS	(12)	(14)	(16)
AUTRES ACTIVITÉS	(1)	(6)	(1)
Casinos	(5)	(6)	(5)
Restauration	(8)	(8)	(4)
Services à bord des trains	(3)	(3)	(3)
Holdings et autres	15	11	11
TOTAL	(836)	(931)	(903)

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



B. Charges de loyers par type de contrat

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

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

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

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

(2) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe. La partie variable est en général un pourcentage du chiffre d'affaires ou un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

(3) Ces loyers sont déterminés en pourcentage du chiffre d'affaires ou en pourcentage du résultat brut d'exploitation auxquels est assorti un minimum garanti contractuel fixe.

(4) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires auquel est assorti un minimum garanti contractuel fixe plafonné.

(5) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires (381 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (28 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels.



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

Les engagements minimaux de loyers représentent uniquement les engagements de loyers à long terme de l'hôtellerie. Dans les autres métiers, ces engagements sont en règle générale de courte durée (inférieure à trois ans) et ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

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

Années	(en millions d'euros)	Années	(en millions d'euros)
2009	(531)	2018	(388)
2010	(526)	2019	(350)
2011	(514)	2020	(316)
2012	(502)	2021	(272)
2013	(490)	2022	(248)
2014	(476)	2023	(221)
2015	(466)	2024	(184)
2016	(451)	2025	(159)
2017	(426)	> 2026	(607)
		TOTAL	(7 127)

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

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 8 % s'établissait 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'établissait à 229 millions d'euros. Cette dernière constituait le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's ».

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

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

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



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

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

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

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

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2008 s'établit à 1 387 millions d'euros, contre 1 390 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Cette diminution s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		
▪ activité (à périmètre et change constants)	+ 66	+ 4,8 %
▪ développement	+ 88	+ 6,3 %
▪ impact de change	(37)	(2,7) %
▪ cession d'actifs	(120)	(8,6) %
ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2008	(3)	(0,2) %

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par métier

	△ 2008/2007 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	(10)	+ 15	+ 1,6 %
Haut et Milieu de gamme	+ 38	+ 10	+ 2,7 %
Économique	+ 4	+ 20	+ 5,4 %
Économique États-Unis	(52)	(15)	(8,4) %
SERVICES PRÉPAYÉS	+ 46	+ 61	+ 16,8 %
AUTRES ACTIVITÉS	(39)	(10)	(11,8) %
Casinos	(1)	(2)	(4,0) %
Restauration	(23)	-	(1,0) %
Services à bord des trains	(6)	(5)	(29,7) %
Holdings et Autres	(9)	(3)	(38,6) %
TOTAL GROUPE	(3)	+ 66	+ 4,8 %



Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2008/2007 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	(2)	0	0,0 %
Europe (hors France)	0	+ 12	+ 2,3 %
Amérique du Nord	(52)	(12)	(5,9) %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 17	+ 31	+ 18,2 %
Autres pays	+ 20	+ 20	+ 34,9 %
Structures mondiales	+ 14	+ 15	+ 20,1 %
TOTAL GROUPE	(3)	+ 66	+ 4,8 %

Note 8. Détail des amortissements et provisions

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2006 (*)	2007	2008
Amortissements	(426)	(407)	(442)
Provisions	(10)	(12)	(4)
TOTAL	(436)	(419)	(446)

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

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

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)	2008	2007	2006 (*)
HÔTELLERIE	262	210	83	9	29	(26)	567	596	488
Haut et Milieu de gamme	148	81	16	(1)	5	(28)	221	202	138
Économique	114	129	-	10	24	2	279	281	243
Économique États-Unis	-	-	67	-	-	-	67	113	107
SERVICES PRÉPAYÉS	53	168	2	168	11	(23)	379	338	275
AUTRES ACTIVITÉS	13	6	-	(8)	4	(20)	(5)	37	49
Casinos	16	-	-	-	7	-	23	27	28
Restauration	3	-	-	2	(1)	-	4	22	22
Services à bord des trains	(6)	10	-	-	-	-	4	9	12
Holdings et autres	-	(4)	-	(10)	(2)	(20)	(36)	(21)	(13)
TOTAL 2008	328	384	85	169	44	(69)	941		
TOTAL 2007	335	407	131	153	28	(83)		971	
TOTAL 2006	286	284	125	135	34	(52)			812

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

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

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2008 s'établit à 941 millions d'euros contre 971 millions d'euros au 31 décembre 2007.



Cette évolution s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

▪ activité (à périmètre et change constants)	+ 64	+ 6,6 %
▪ développement	+ 22	+ 2,2 %
▪ impact de change	(29)	(3,0) %
▪ cession d'actifs	(87)	(8,9) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2008	(30)	(3,1) %

Évolution du résultat d'exploitation par métier

	Δ 2008/2007 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	(29)	+ 11	+ 1,8 %
Haut et Milieu de gamme	+ 19	+ 8	+ 3,8 %
Économique	(2)	+ 15	+ 5,3 %
Économique États-Unis	(46)	(12)	(10,5) %
SERVICES PRÉPAYÉS	+ 41	+ 60	+ 17,9 %
AUTRES ACTIVITÉS	(42)	(7)	(18,6) %
Casinos	(4)	(2)	(6,2) %
Restauration	(18)	-	(0,2) %
Services à bord des trains	(5)	(3)	(28,9) %
Holdings et Autres	(15)	(2)	(11,5) %
TOTAL GROUPE	(30)	+ 64	+ 6,6 %

Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique

	Δ 2008/2007 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	(7)	(2)	(0,7) %
Europe (hors France)	(23)	+ 11	+ 2,7 %
Amérique du Nord	(46)	(9)	(6,9) %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 16	+ 29	+ 19,4 %
Autres pays	+ 16	+ 18	+ 64,5 %
Structures mondiales	+ 14	+ 17	+ 20,6 %
TOTAL GROUPE	(30)	+ 64	+ 6,6 %



Note 10. Résultat financier

(en millions d'euros)	2006 (*)	2007	2008
Intérêts financiers ⁽¹⁾	(98)	(86)	(102)
Autres revenus et charges financières ⁽²⁾	2	(6)	16
RÉSULTAT FINANCIER	(96)	(92)	(86)

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

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

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
Intérêts financiers décaissés	(79)	(84)	(99)
Intérêts financiers non décaissés	(19)	(2)	(3)
TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS	(98)	(86)	(102)

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

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

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (Actifs financiers disponibles à la vente)	3	2	1
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	(3)	(1)	12
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	2	(7)	3
TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	2	(6)	16

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

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

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	18	38	27
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(7)	(10)	(7)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	11	28	20

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
Orbis (Hôtellerie Pologne) (*) (Note 2.D.1.2)	6	18	9
Dorint (Hôtellerie Allemagne) (Note 2.D.4)	(7)	N/A	N/A
Hôtellerie Asie/Australie	4	4	3
Hôtellerie Sofitel US	1	(1)	2
Fonds d'investissement Tunisie & Maroc (STI et RISMA)	0	1	0
Sofitel Londres Saint James (Hôtellerie UK)	1	1	1
Société Hôtelière Paris les Halles	2	3	4
Autres	3	2	1
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	11	28	20

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



Note 12. Charges de restructuration

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2006	2007	2008
Variation de la provision pour restructuration	(16)	(10)	6
Coûts de restructuration	(53)	(48)	(62)
CHARGES DE RESTRUCTURATION	(69)	(58)	(56)

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

Note 13. Dépréciation d'actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	2006	2007	2008
Écarts d'acquisition	(29)	(53)	(14)
Immobilisations incorporelles	(3)	(5)	0
Immobilisations corporelles	(3)	(36)	(43)
Immobilisations financières	(59)	(5)	0
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	(94)	(99)	(57)

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

A. Dépréciation des écarts d'acquisition

<i>(en millions d'euros)</i>	2006	2007	2008
HÔTELLERIE	(19)	(4)	(10)
Haut et Milieu de gamme	(18)	(2)	(7)
Économique	(1)	(2)	(3)
Économique États-Unis	0	0	0
SERVICES PRÉPAYÉS	(3)	(13)	(2)
AUTRES ACTIVITÉS	(7)	(36)	(2)
Casinos	-	-	-
Restauration	(1)	-	(1)
Services à bord des trains	-	-	-
Holdings et autres	(6)	(36)	(1)
TOTAL	(29)	(53)	(14)

En 2006, le principal écart d'acquisition ayant fait l'objet d'une dépréciation est celui du Mercure Chopin à Varsovie pour 12 millions d'euros. Au 31 décembre 2007, il s'agit principalement de la mise à valeur de marché du fonds de commerce détenu sur un hôtel 4 étoiles à Paris. En 2008, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation des écarts d'acquisition résiduels.



Analyse de sensibilité :

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

B. Dépréciation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie

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

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

C. Dépréciation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
HÔTELLERIE	6	(36)	(43)
Haut et Milieu de gamme	8	(31)	(21)
Économique	(1)	(5)	(14)
Économique États-Unis	(1)	-	(8)
SERVICES PRÉPAYÉS	-	-	-
AUTRES ACTIVITÉS	(9)	-	-
Casinos	-	-	-
Restauration	(1)	-	-
Services à bord des trains	-	-	-
Holdings et autres	(8)	-	-
TOTAL	(3)	(36)	(43)

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

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

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

D. Dépréciation des immobilisations financières

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

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



Note 14. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
Plus ou moins-values de cessions	140	238	109
Provisions sur actifs hôteliers	(31)	(30)	2
TOTAL	109	208	111

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

- une plus-value de 143 millions 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 hôtels en France et de 12 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 comprenait 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 RRI (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).

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

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



Note 15. Résultat de la gestion des autres actifs

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

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

Au 31 décembre 2006, le poste de plus ou moins-value de cession intègre principalement une plus-value liée à la cession du Casino Mandelieu pour 15 millions 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 comprenait 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.

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

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

Note 16. Impôts sur les bénéfices

Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2006 (*)	2007	2008
Charge d'impôt exigible	(266)	(252)	(253)
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(266)	(252)	(253)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	-	13	(20)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	8	5	1
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	8	18	(19)
CHARGE D'IMPÔT HORS IMPÔT AFFÉRENT AUX SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	(258)	(234)	(272)
Impôts des sociétés mises en équivalence	(7)	(10)	(7)
Impôts afférents aux activités non conservées	(8)	-	-
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	(273)	(244)	(279)

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



Note 16.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2006 ⁽¹⁾	2007	2008
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)	688	1 146	885
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	18	53	(18)
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	2	417	298
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	7	10	7
Autres	21	25	7
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)	48	505	294
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)	(182) ^(*)	(905) ^(**)	(422) ^(***)
RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)	554	746	757
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE (E)	34,43 %	34,43 %	34,43 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)	(191)	(257)	(261)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
au différentiel de taux courant des pays étrangers	17	40	39
à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(32)	(21)	(31)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	32	14	7
à des impacts de changement de taux d'impôts différés	9	5	1
aux quotes-parts de mises en équivalence	7	10	7
au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	(46)	15	(6)
à d'autres éléments	(24)	(31)	1
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)	(37)	32	18
IMPÔT AU TAUX NORMAL (H) = (F) + (G)	(228)	(225)	(243)
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (I)	(30) ^(*)	(9) ^(**)	(29) ^(***)
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)	(258)	(234)	(272)
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	554	746	757
Charge d'impôt à taux courant	(174)	(217)	(222)
TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE	31,4 %	29,1 %	29,3 %

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

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

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

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

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



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

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	137	137	164
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	78	40	53
Pertes fiscales activées	82	22	5
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	297	199	222
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	66	25	40
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	179	145	159
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	245	170	199
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)	52	29	23

Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

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

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

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales ⁽¹⁾	Crédits d'impôt	Total
N + 1	-	(2)	-	(2)
N + 2	-	(1)	-	(1)
N + 3	-	(2)	-	(2)
N + 4	-	(13)	-	(13)
N + 5 et au-delà	(1)	(13)	-	(14)
Sans limite	(5)	(167)	-	(172)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(6)	(198)	-	(204)

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



Note 17. Résultat net des activités non conservées

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

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

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

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

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2006
Résultat opérationnel avant impôt des activités non conservées	22
Charge d'impôt sur le résultat associée	(8)
Profit ou perte résultant de la cession des actifs constituant l'activité non conservée	90
Charge d'impôt sur le résultat associée	-
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	104

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2006
Chiffre d'affaires	244
Autres produits opérationnels	-
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	244
Charges d'exploitation	(200)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	44
Loyers	(15)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	29
Amortissements et provisions	(6)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	23
Résultat financier	(1)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	22
Charges de restructuration	-
Dépréciation d'actifs	-
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-
Résultat de la gestion des autres actifs	90
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	112
Impôts	(8)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	104



Note 18. Écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeurs brutes	2 187	2 417	1 932
Amortissements cumulés et dépréciations	(452)	(450)	-
TOTAL EN VALEUR NETTE	1 735	1 967	1 932

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

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



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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER		1 897	1 735	1 967
AUGMENTATION DE LA VALEUR BRUTE ET IMPACT DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE		277	492	159
Hôtellerie Pologne (intégration Orbis)	2.D.1.2	-	-	104
Hôtellerie Allemagne (complément de prix Newgen)	2.D.4	-	189	10
Hôtellerie Portugal	2.D.1.3	-	15	-
Hôtellerie Économique (hors Motel 6)		6	11	1
Hôtellerie Suisse		-	8	-
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme France		-	1	11
Hôtellerie Brésil - acquisition des minoritaires		9	-	-
Services Prépayés France (Acquisition de Kadéos)	2.D.2.2	-	181	-
Services Prépayés Royaume-Uni (Acquisition de Prepay)	2.D.2.2	1	53	-
Services Prépayés Royaume-Uni (Acquisition de Motivano)	2.D.2.2	-	-	8
Services Prépayés Allemagne (Acquisition de Quasar)		-	-	8
Services Prépayés Roumanie (Acquisition de 30 % de Hungastro)		3	8	-
Services Prépayés autres acquisitions		12	8	8
Services Prépayés Asie (Surfgold)	2.D.2.2	-	4	-
Services Prépayés Australie (Davidson & Trahaire)		-	-	4
Services Prépayés Italie (Serial)	2.D.2.1	35	1	-
Services Prépayés USA (Acquisition de Commuter Check Services - Ticket Transport)	2.D.2.1	27	1	-
Services Prépayés Brésil - acquisition des minoritaires	2.D.3	124	-	-
Services Prépayés Venezuela - acquisition des minoritaires		-	-	2
Restauration Brésil - acquisition des minoritaires	2.D.3	27	5	-
Groupe Lucien Barrière S.A.S.		1	5	-
Lenôtre (Acquisition de boutiques)		-	1	1
GO Voyages		7	-	-
Activité de timeshare en Australie		19	-	-
Autres		6	1	2
CESSIONS DE L'EXERCICE		(8)	(167)	(79)
DÉPRÉCIATIONS		(28)	(53)	(14)
DIFFÉRENCE DE CONVERSION		(63)	(38)	(64)
RECLASSEMENTS EN IMMOBILISATIONS		(25)	(18)	(27)
RECLASSEMENTS EN ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		(318)	-	-
RECLASSEMENTS ET AUTRES VARIATIONS		3	16	(10)
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE		1 735	1 967	1 932



Note 19. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
VALEURS BRUTES			
Marque Motel 6 ⁽¹⁾	153	137	145
Marque Red Roof Inn	91	-	-
Marque Kadéos ⁽²⁾	-	19	19
Autres marques et réseaux ⁽³⁾	30	57	92
Licences, logiciels	162	168	164
Autres immobilisations incorporelles ⁽⁴⁾	167	222	338
TOTAL VALEURS BRUTES	603	603	758
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR			
Licences, logiciels	(116)	(126)	(120)
Autres immobilisations incorporelles	(97)	(108)	(126)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	(213)	(234)	(246)
VALEURS NETTES	390	369	512

(1) Au 31 décembre 2008, la variation de la marque Motel 6 s'explique par l'évolution des taux de clôture USD contre EURO (31 décembre 2007 : 1,472 – 31 décembre 2008 : 1,392).

(2) Valorisation de la marque Kadéos suite à l'acquisition de la société en mars 2007 (cf. Note 2.D.2.2).

(3) Dont 52 millions d'euros de droits d'utilisation de terrains sur les hôtels Ibis et Novotel en Chine et 9 millions d'euros de droits d'utilisation de points en Australie.

(4) Dont 162 millions d'euros de droits au bail (augmentation de 107 millions d'euros de droit d'usufruit des terrains suite à l'acquisition de Orbis en 2008) et 49 millions d'euros de valorisation des listes clients (dont 19 millions d'euros concernant Kadéos).

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	437	390	369
Acquisitions de la période	8	30	13
Immobilisations générées en interne	23	26	22
Entrées de périmètre	13	68	133 (*)
Dotations aux amortissements	(35)	(37)	(42)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(3)	(5)	-
Cessions de la période	(4)	(94)	(4)
Différence de conversion	(33)	(30)	(28)
Reclassements	(16)	21	49
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	390	369	512

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

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

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Marque Motel 6	153	137	145
Marque Kadéos	-	19	19
Marque Red Roof Inn	91	-	-
Autres marques et réseaux	30	57	92
VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE	274	213	256

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

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



Note 20. Immobilisations corporelles

Note 20.1. Détail des immobilisations corporelles par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Terrains	471	409	519
Constructions	2 268	2 074	2 639
Agencements	1 949	1 739	2 089
Matériels et mobiliers	1 471	1 466	1 619
Immobilisations en cours	204	260	312
VALEUR BRUTE	6 363	5 948	7 178

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Constructions	(774)	(691)	(768)
Agencements	(999)	(876)	(981)
Matériels et mobiliers	(938)	(931)	(964)
Immobilisations en cours	(5)	(6)	(3)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(2 716)	(2 504)	(2 716)
Terrains	(8)	(5)	(6)
Constructions	(97)	(75)	(81)
Agencements	(25)	(29)	(36)
Matériels et mobiliers	(8)	(11)	(12)
Immobilisations en cours	(3)	(3)	(3)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	(141)	(123)	(138)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(2 857)	(2 627)	(2 854)

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Terrains	463	404	513
Constructions	1 397	1 308	1 790
Agencements	925	834	1 072
Matériels et mobiliers	525	524	643
Immobilisations en cours	196	251	306
VALEUR NETTE	3 506	3 321	4 324



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

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	3 891	3 506	3 321
Entrées de périmètre	15	169	423
Investissements de la période	660	875	1 240 (*)
Cessions	(391)	(478)	(158)
Dotations aux amortissements	(386)	(360)	(393)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(3)	(29)	(43)
Différence de conversion	(132)	(120)	(89)
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. Note 32)	(188)	(232)	44
Autres reclassements	40	(10)	(21)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	3 506	3 321	4 324

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

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

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

Au 31 décembre 2008, 94 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 Hotel, 3,5 % Novotel et Sofitel, et 3 % ou 3,5 % Mercure) à partir du 1^{er} janvier 2009 et jusqu'à la première rupture possible du bail (1^{er} juillet 2017).

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

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

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

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

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Terrains	27	20	24
Constructions	168	161	160
Agencements	66	59	66
Matériels et mobiliers	29	11	15
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)	290	251	265
Constructions	(88)	(97)	(81)
Agencements	(48)	(38)	(46)
Matériels et mobiliers	(24)	(9)	(13)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS)	(160)	(144)	(140)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	130	107	125



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

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette non actualisée
2008	180
2009	161
2010	154
2011	145
2012	128
2013	115
2014	105
2015	97
2016	92
2017	82
2018	73
2019	63
2020	59
2021	54
> 2022	50

Note 21. Prêts long terme

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeurs brutes	305	125	96
Dépréciation	(36)	(18)	(18)
TOTAL EN VALEUR NETTE	269	107	78

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Hôtellerie Asie Pacifique ⁽¹⁾	126	80	67
Hôtellerie Allemagne	13	-	-
Hôtellerie Pays-Bas	28	-	-
Hôtellerie États-Unis/Canada	23	-	-
Hôtellerie Royaume-Uni	28	-	-
Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel)	26	-	-
Autres	25	27	11
TOTAL	269	107	78

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



Note 22. Titres mis en équivalence

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

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

(1) Les comptes de Orbis sont les suivants :

Orbis (Hôtellerie Pologne)

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

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

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

Risma (Fonds d'investissement Maroc)

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



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

Société Hôtelière Paris Les Halles

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	64	69	67
Résultat net	6	8	12
Trésorerie/(Dette) nette	(88)	(91)	(77)
Montant des capitaux propres	15	24	35
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	131	141	137
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %	31,19 %

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

**The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas)
Sofitel The Grand**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	N/A	N/A	11
Résultat net	N/A	N/A	(4)
Trésorerie/(Dette) nette	N/A	N/A	(6)
Montant des capitaux propres	N/A	N/A	16
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	N/A	N/A	28
Fraction de capital détenu	N/A	N/A	58,00 % (*)

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

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

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

Société Tanit International

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	21	21	N/A
Résultat net	(4)	(6)	N/A
Trésorerie/(Dette) nette	(5)	(5)	N/A
Montant des capitaux propres	18	12	N/A
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	30	23	N/A
Fraction de capital détenu	37,50 %	37,50 %	N/A

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



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

Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel)

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Chiffre d'affaires	44	18	N/A
Résultat net	2	0	N/A
Trésorerie/(Dette) nette	(99)	(96)	N/A
Montant des capitaux propres	-	-	N/A
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	119	117	N/A
Fraction de capital détenu	40,00 %	Sortante	N/A

Au cours de l'exercice 2007, Accor a cédé sa participation de 40 % dans la société Front de Seine Participation.

Concomitamment le Groupe a signé un contrat de location-gérance avec le nouveau propriétaire des murs et des fonds du Novotel Paris Tour Eiffel. Le contrat de location-gérance a été signé pour deux périodes de 18 ans. Le loyer est basé sur un pourcentage de chiffre d'affaires sans minimum garanti.

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

Hôtellerie Sofitel US

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

Note 23. Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Titres de participation (Actifs financiers disponibles à la vente)	192	171	157
Dépôts et cautionnements (Prêts et Créances)	98	66	67
TOTAL VALEURS BRUTES	290	237	224
Provisions pour dépréciation	(46)	(55)	(75)
VALEURS NETTES	244	182	149

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

Les principaux titres et dépôts non consolidés sont les suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Club Méditerranée ⁽¹⁾	90	37	14
Autres participations et dépôts ⁽²⁾	154	145	135
VALEURS NETTES	244	182	149

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

(2) Dont Moor Park pour 28 millions d'euros et TAHL (Australie) pour 16 millions d'euros.



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. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Valeurs brutes	1 356	1 655	1 375
Provisions	(48)	(57)	(62)
VALEURS NETTES	1 308	1 598	1 313

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

Note 24.2. Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
TVA à récupérer	207	218	305
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	10	9	9
Créances d'impôts et taxes	57	40	24
Autres débiteurs	257	342	345
Charges constatées d'avance	216	125	159
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	747	734	842
PROVISIONS	(20)	(19)	(18)
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	727	715	824

Note 24.3. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
TVA à payer	104	117	186
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	479	522	490
Dettes d'impôts et taxes (*)	171	313	327
Autres créanciers (*)	328	426	434
Produits constatés d'avance	340	179	165
VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS	1 422	1 557	1 602

(*) Ces postes comprennent 192 millions d'euros liés au précompte (cf. Note 41).



Note 24.4. Échéancier des comptes de tiers

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

Note 25. Capital potentiel

Note 25.1. Nombre d'actions potentielles

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

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

- 634 550 options de souscription au prix de 40,58 euros (Plan 5) ;
- 1 391 848 options de souscription au prix de 37,77 euros (Plan 6) ;
- 74 503 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 39,10 euros (Plan 7) ;
- 56 250 options de souscription au prix de 31,83 euros (Plan 8) ;
- 1 155 761 options de souscription au prix de 35,68 euros (Plan 9) ;
- 83 510 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 33,94 euros (Plan 10) ;
- 1 276 200 options de souscription au prix de 32,42 euros (Plan 11) ;
- 1 224 200 options de souscription au prix de 46,15 euros (Plan 12) ;
- 654 250 options de souscription au prix de 49,10 euros (Plan 13) ;
- 1 470 665 options de souscription au prix de 68,65 euros (Plan 14) ;
- 95 000 options de souscription au prix de 71,72 euros (Plan 15) ;
- 1 403 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 60,44 euros (Plan 16) ;
- 1 398 750 options de souscription au prix de 46,46 euros (Plan 17) ;
- 75 000 options de souscription au prix de 42,70 euros (Plan 18).

Accor a par ailleurs attribué à ses dirigeants en 2007 et 2008 des actions sous conditions de performance liées aux résultats. Le 14 mai 2007, Accor a attribué 56 171 actions sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2007 et 2008 et le 28 mars 2008 Accor a attribué 107 034 actions sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2008 et 2009

(cf. Note 25.3). Une partie des conditions de performance n'ayant pas été atteinte en 2008, seules 132 936 actions sont aujourd'hui susceptibles d'être octroyées.

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



Note 25.2. Résultat net dilué par action

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2006	2007	2008
Résultat net part du Groupe	501	883	575
Retraitement OCEANE ⁽¹⁾	28	8	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE RETRAITÉ	529	891	575
Nombre moyen pondéré d'actions <i>(en milliers)</i>	224 738	225 013	221 237
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription	2 367	2 869	840
Nombre d'actions résultant de la conversion des obligations convertibles	16 894	8 062	-
Nombre moyen pondéré d'actions dilué <i>(en milliers)</i>	243 998	235 944	222 077
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	2,17	3,78	2,59

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2006	2007	2008
Annulation des frais financiers relatifs aux OCEANE nets d'impôt	25	8	-
Annulation de la prime de remboursement relative aux OCEANE nette d'impôt	3	-	-
TOTAL	28	8	-

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

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



Note 25.3. Avantages sur capitaux propres

Plans d'options de souscription d'actions

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

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2008 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de la période sont décrits dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution	Durée contractuelle du plan	Nombre d'options attribuées	Période de levée d'option	Nombre de bénéficiaires	Prix d'exercice (en euros)	Méthode de règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 3	30-mars-2000	8 ans	690 125	du 30/03/05 au 30/03/08	809	37,00	Capitaux propres
Plan 5	4-janv.-2001	8 ans	1 957 000	du 4/01/04 au 4/01/09	32	40,58	Capitaux propres
Plan 6	8-janv.-2002	8 ans	3 438 840	du 8/01/05 au 8/01/10	2 032	37,77	Capitaux propres
Plan 7 (*)	12-juil.-2002	7 ans	104 361	du 12/07/05 au 12/07/09	3 890	39,10	Capitaux propres
Plan 8	3-janv.-2003	8 ans	148 900	du 4/01/06 au 3/01/11	67	31,83	Capitaux propres
Plan 9	7-janv.-2004	8 ans	1 482 900	du 8/01/07 au 7/01/12	1 517	35,68	Capitaux propres
Plan 10 (*)	9-juil.-2004	8 ans	88 131	du 9/07/07 au 9/07/12	3 390	33,94	Capitaux propres
Plan 11	12-janv.-2005	7 ans	1 298 950	du 13/01/09 au 12/01/12	903	32,42	Capitaux propres
Plan 12	9-janv.-2006	7 ans	1 231 200	du 10/01/10 au 09/01/13	191	46,15	Capitaux propres
Plan 13	24-mars-2006	7 ans	666 950	du 25/03/10 au 24/03/13	818	49,10	Capitaux propres
Plan 14	22-mars-2007	7 ans	1 492 845	du 23/03/11 au 22/03/14	958	68,65	Capitaux propres
Plan 15	14-mai-2007	7 ans	95 000	du 15/05/11 au 14/05/14	11	71,72	Capitaux propres
Plan 16 (*)	13-sept.-2007	8 ans	1 403	du 13/09/10 au 13/09/15	40	60,44	Capitaux propres
Plan 17	28-mars-2008	7 ans	1 409 400	du 29/03/12 au 28/03/15	1 022	46,46	Capitaux propres
Plan 18	30-sept.-2008	7 ans	75 000	du 01/10/12 au 30/09/15	6	42,70	Capitaux propres

(*) Les plans 7, 10 et 16 correspondent à des plans de bons d'épargne en actions (BEA).

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

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

Pour que le nombre d'options de souscription d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'options de souscriptions d'actions

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

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

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



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

	31 décembre 2006		31 décembre 2007		31 décembre 2008	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
OPTIONS NON EXERCÉES						
AU 1^{ER} JANVIER	10 174 625	37,36	9 049 919	39,15	8 472 298	44,71
Options attribuées	1 898 150	47,19	1 587 845	68,83	1 485 803	46,28
Options annulées/échues	(203 275)	35,81	(249 032)	41,72	(163 253)	42,50
Options exercées	(2 819 581)	38,35	(1 916 434)	38,84	(202 958)	36,81
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	9 049 919	39,15	8 472 298	44,71	9 591 890	45,16
OPTIONS EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	4 323 588	38,91	3 717 303	37,38	3 396 422	37,42

Au 31 décembre 2008, les plans non exercés sont les suivants :

	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 5	40,58	634 550	4 jours
Plan 6	37,77	1 391 848	1 an
Plan 7	39,10	74 503	6 mois
Plan 8	31,83	56 250	2 ans
Plan 9	35,68	1 155 761	3 ans
Plan 10	33,94	83 510	3,6 ans
Plan 11	32,42	1 276 200	3 ans
Plan 12	46,15	1 224 200	4 ans
Plan 13	49,10	654 250	4,3 ans
Plan 14	68,65	1 470 665	5,3 ans
Plan 15	71,72	95 000	5,4 ans
Plan 16	60,44	1 403	6,8 ans
Plan 17	46,46	1 398 750	6,3 ans
Plan 18	42,70	75 000	6,8 ans

Informations sur la juste valeur des options attribuées

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

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

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



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

	Plan 8	Plan 9	Plan 10	Plan 11	Plan 12	Plan 13	Plan 14	Plan 15	Plan 16	Plan 17	Plan 18
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	30,50 €	35,18 €	33,71 €	31,64 €	49,80 €	48,30 €	70,95 €	70,45 €	62,35 €	47,10 €	37,12 €
Prix d'exercice	31,83 €	35,68 €	33,94 €	32,42 €	46,15 €	49,10 €	68,65 €	71,72 €	60,44 €	46,46 €	42,70 €
Volatilité attendue (*)	39,58 %	39,68 %	39,18 %	37,64 %	35,36 %	34,60 %	31,73 %	31,60 %	27,57 %	27,87 %	26,72 %
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	7 ans	8 ans	7 ans	7 ans				
Taux de rendement sans risque (**)	3,54 %	3,44 %	3,55 %	2,94 %	3,13 %	3,74 %	3,94 %	4,25 %	4,15 %	3,84 %	4,03 %
Juste Valeur des Options (***)	8,91 €	10,52 €	10,07 €	8,48 €	14,11 €	12,57 €	20,38 €	19,36 €	16,66 €	11,55 €	7,00 €

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

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

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

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

La maturité des stock-options

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

- ▶ 35 % des options sont exercées après 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, 15, 17 et 18 ;
- ▶ 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 22 millions d'euros au 31 décembre 2008, 17 millions d'euros au 31 décembre 2007 et 14 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Plan d'Épargne Entreprise

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

Cette opération est de type dit à « effet de levier ». Pour chaque action souscrite entre le 11 et 18 juin 2007, la banque partenaire de l'opération en a financé neuf pour le compte du salarié. Les salariés recevront 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'est élevée à 9,7 millions d'euros et a été intégralement constatée dans les charges de personnel au titre du 1^{er} semestre 2007 en contrepartie des capitaux propres. Le coût d'inaccessibilité 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'inaccessibilité représente 5,5 % du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

Plan d'actions sous conditions de performance

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

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

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt pour l'exercice et



l'exercice suivant au cours duquel sont attribués les plans. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se verront remettre la moitié des actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les dirigeants se verront remettre un quart des actions.

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

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

La juste valeur de ces rémunérations (4 millions d'euros pour le 1^{er} plan et 5 millions d'euros pour le 2^e) a été comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel contrepartie capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution multipliée par le nombre d'actions émises.

Suite à la non-réalisation de certaines conditions de performance, la juste valeur a été recalculée et s'élève désormais à 3,7 millions d'euros pour le 1^{er} plan et 1,2 million d'euros pour le 2^e plan.

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

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

Note 26. Réserves de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Obligations convertibles ⁽¹⁾	94	66	-
Obligations Remboursables en Actions	433	-	-
Fonds communs de placement et Sicav	2	-	-
Swap de taux et de change	1	-	(6)
Revalorisation des titres non consolidés	(6)	-	-
Revalorisation de titres disponibles à la vente	-	-	-
IMPACT CAPITAUX PROPRES	524	66	(6)

(1) Les réserves de juste valeur des instruments financiers correspondent à la prise en compte de la valeur composante optionnelle « action » incluse dans les OCEANE.

Initialement, cette composante action représentait 50 millions 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.

Cette composante « action » a été reprise au fur et à mesure de la conversion ou du remboursement des obligations dont les dernières ont été entièrement remboursées début 2008.

Variation des réserves de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Actifs financiers disponibles à la vente	(9)	5	-
Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres	(9)	(1)	-
Transféré(e) en résultat	-	6	-
Couverture de flux de trésorerie	2	(1)	(6)
Profit (perte) porté(e) en capitaux propres	2	(1)	(6)
Transféré(e) en résultat	-	-	-
VARIATION DE LA RÉSERVE	(7)	4	(6)



Note 27. Minoritaires

(en millions d'euros)

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

(1) La variation de périmètre des minoritaires s'explique principalement par le rachat des minoritaires au Brésil (cf. Note 2.D.3).

(2) La principale variation de l'exercice correspond au passage des filiales Orbis de mise en équivalence à intégration globale, suite au rachat de 4,53 % du capital au cours du second semestre 2008. La quote-part des minoritaires des filiales Orbis s'élève à 179 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Note 28. Obligations convertibles ou échangeables

L'ensemble des obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes Accor émises en 2002, 2003 et 2005 ont été entièrement remboursées ou échangées au cours

des exercices 2005, 2006, 2007 et 2008. Il n'y a plus d'obligations au 31 décembre 2008.



Note 29. Analyse des dettes financières par devises et échéances

Note 29.A. Dettes financières brutes

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

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

(1) Dont en JPY l'équivalent de 27 millions d'euros, en CHF l'équivalent de 25 millions d'euros au 31 décembre 2008.

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

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Dettes financières non courantes (long terme)	1 309	1 272	2 088
Dettes financières courantes (court terme)	510	145	287
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	1 819	1 417	2 375

Note 29.B. Échéancier des dettes financières brutes

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

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Année N + 1	510	145	287
Année N + 2	741	78	70
Année N + 3	216	85	168
Année N + 4	65	101	1 326
Année N + 5	89	798	346
Année N + 6	35	45	18
Au-delà	163	165	160
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	1 819	1 417	2 375



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

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

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

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

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

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

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 726	4,68 %	87 %
PLN	100	7,20 %	5 %
CNY	79	4,75 %	4 %
AUD	4	8,27 %	0 %
USD	2	4,31 %	0 %
Autres devises	70	6,70 %	4 %
DETTE BRUTE TOTALE	1 981	4,89 %	100 %

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 595	4,61 %	81 %
PLN	100	7,20 %	5 %
CNY	79	4,75 %	4 %
AUD	43	5,54 %	2 %
USD	50	2,01 %	2 %
Autres devises	114	5,14 %	6 %
DETTE BRUTE TOTALE	1 981	4,74 %	100 %



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

(en millions d'euros)	Dette Totale	
	Montant	Taux
Décembre 2006	1 414	4,85 %
Décembre 2007	1 051	4,94 %
Décembre 2008	1 981	4,74 %

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

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

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

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

Note 29.E. Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2008, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

Ventes à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2009	31 décembre 2008 Valeur nominale	31 décembre 2008 Juste valeur
USD	48	48	-
AUD	39	39	(1)
JPY	27	27	1
Autres	17	17	-
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	131	131	-

Achats à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2009	31 décembre 2008 Valeur nominale	31 décembre 2008 Juste valeur
GBP	357	357	49
USD	156	156	11
SEK	75	75	6
CHF	68	68	(3)
Autres	129	129	11
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	785	785	74
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	916	916	74

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

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

Au 31 décembre 2008, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 74 millions d'euros.



2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2008, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2009	2010	2011	au-delà	2008 Valeur notionnelle	2008 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps	31	-	-	236	267	8
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	31	-	-	236	267	8

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

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

Au 31 décembre 2008, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 8 millions d'euros.

3. Valeur de marché des instruments financiers

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

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

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

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2008 Valeur au bilan	31 décembre 2008 Juste valeur
Obligations et titres de créances négociables ^(a)	(181)	(181)
Placements monétaires ^(b)	(858)	(858)
Sicav et Fonds communs de placement à moins de trois mois ^{(*) (c)}	(12)	(12)
Autres	(3)	(3)
Total des titres de placement	(1 054)	(1 054)

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

(a) Actifs détenus jusqu'à l'échéance.

(b) Prêts et créances émis par le Groupe.

(c) Actifs financiers disponibles à la vente.



Note 29.F. Gestion des risques financiers

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

Note 29.G. Notation de la dette du Groupe

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

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

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

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

(1) Cf. Note 29.E.

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

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	1 420	469	204
Variation des dettes long terme	(296)	(10)	896
Variation des dettes à court terme	(1 760)	(368)	37
Variation de trésorerie	1 063	104	(37)
Variation liée à des reclassements avec d'autres postes du bilan	42	9	(28)
VARIATION DE LA PÉRIODE	(951)	(265)	868
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	469	204	1 072



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

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
TRÉSORERIE AU BILAN	1 267	1 138	1 253
Banques créditrices	(60)	(20)	(35)
Dérivés passif	(1)	(15)	(87)
TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FINANCEMENT	1 206	1 103	1 131

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

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

(en millions d'euros)	Catégorie au bilan	Valeur au bilan			Juste valeur		
		31 déc. 2006	31 déc. 2007	31 déc. 2008	31 déc. 2006	31 déc. 2007	31 déc. 2008
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE							
		104	151	181	104	151	181
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	104	151	181	104	151	181
PRÊTS ET CRÉANCES							
		2 459	2 519	2 368	2 459	2 519	2 368
Prêts à court terme	Prêt à court terme	28	22	34	28	22	34
Prêts à long terme	Prêt long terme	269	107	78	269	107	78
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cessions d'actifs à court terme	54	52	16	54	52	16
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	98	65	66	98	65	66
Créances clients	Clients	1 308	1 598	1 313	1 308	1 598	1 313
Placements monétaires	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	701	673	858	701	673	858
Autres	Trésorerie	1	2	3	1	2	3
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE							
		284	132	94	284	132	94
Titres de participation	Actifs financiers non courants	146	117	82	146	117	82
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	137	10	12	137	10	12
Autres	Trésorerie	1	5	-	1	5	-
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR							
		10	1	5	10	1	5
Dérivés de taux	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	2	1	5	2	1	5
Dérivés de change	Trésorerie	8	-	-	8	-	-
DISPONIBILITÉS							
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	314	297	194	314	297	194
ACTIFS FINANCIERS							
		3 171	3 100	2 842	3 171	3 100	2 842



(en millions d'euros)	Catégorie au bilan	Valeur au bilan			Juste valeur		
		31 déc. 2006	31 déc. 2007	31 déc. 2008	31 déc. 2006	31 déc. 2007	31 déc. 2008
PASSIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR							
		1	15	87	1	15	87
Dérivés de change	Banques	1	15	74	1	15	74
Dérivés de taux	Banques	-	-	13	-	-	13
Autres obligations	Banques	-	-	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI							
		2 417	2 061	3 018	2 417	2 061	3 018
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions Accor	Obligations convertibles ou échangeables en actions	845	-	-	845	-	-
Dette bancaire	Autres dettes à long terme	564	1 043	1 927	564	1 043	1 927
Endettement de crédit-bail	Endettement lié à des locations financement long terme + dettes financières à court terme	207	234	180	207	234	180
Autres dettes	Autres dettes à long terme + dettes financières à court terme	202	105	146	202	105	146
Fournisseurs	Fournisseurs	599	679	765	599	679	765
BANQUES	Banques	60	20	35	60	20	35
PASSIFS FINANCIERS		2 478	2 096	3 140	2 478	2 096	3 140

En ce qui concerne la trésorerie, les titres de créances clients, les créances sur cession d'actifs, les prêts, les dépôts et cautionnements, les actifs financiers détenus jusqu'à échéance ainsi que les autres dettes, les dettes fournisseurs et les endettements de crédits-baux, Accor considère que leur valeur au bilan est une bonne approximation

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



Note 32. Actifs et passifs destinés à être cédés

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
GRUPE D'ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS ^(a)	287	-	-
Hôtels à céder à Foncière des Murs en France et en Belgique ^(b)	22	21	-
Hôtels à céder à AXA REIM en France et en Suisse ^(c)	-	218	-
Hôtels à céder à divers investisseurs (France) ^(d)	12	2	3
Hôtels à céder aux États-Unis ^(e)	40	8	26
Hôtels à céder à divers investisseurs au Royaume-Uni ^(f)	86	19	-
Hôtels à céder en Allemagne	77	3	2
Autres	21	6	5
TOTAL ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	258	277	36
TOTAL ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	545	277	36
TOTAL PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS ^(a)	229	-	-

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

(en millions 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 DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	145	142	287
Passif à caractère non courant	4	26	30
Passif à caractère courant	115	76	191
Dettes financières court terme	1	7	8
TOTAL PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	120	109	229

(b) Au cours de l'exercice 2006, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession à Foncière des Murs de 76 unités (64 unités en France et 12 unités en Belgique). Au cours de cette même année 2006, 70 unités ont été juridiquement cédées, les six autres, d'une valeur nette comptable de 21 millions d'euros ayant été reclassées en actifs destinés à être cédés en 2007. La vente de ces actifs n'ayant pas abouti, ils ont été reclassés dans les immobilisations corporelles.

(c) Au 31 décembre 2007, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe a signé un protocole pour la cession d'hôtels en France et en Suisse à un consortium immobilier regroupant la Caisse des dépôts et consignations et deux fonds d'investissements gérés par Axa Real Estate Investment Managers. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour leur valeur nette comptable (218 millions d'euros) au 31 décembre 2007 en actifs destinés à être cédés et ont été cédés en 2008.

(d) Au 31 décembre 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de cinq unités en France. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 3 millions d'euros.

(e) Au cours de l'exercice 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de 17 hôtels Motel 6 et un hôtel Studio 6. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour une valeur nette comptable de 26 millions d'euros en actifs destinés à être cédés.

(f) Au cours de l'exercice 2007, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de quatre hôtels au Royaume-Uni. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour leur valeur nette comptable (19 millions d'euros) au 31 décembre 2007 en actifs destinés à être cédés. Deux hôtels ont été cédés en 2008 et deux hôtels ont été reclassés en immobilisations corporelles, la vente de ces actifs n'ayant pas abouti.



Note 33. Provisions

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

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

(*) Cf. Note 33.C.

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

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

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

- des provisions pour divers sinistres pour 31 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 28 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. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
Résultat d'exploitation	8	(8)	3
Résultat financier	(1)	7	(3)
Provision sur patrimoine hôtelier	16	39	(21)
Provisions sur autres actifs et restructuration	(5)	5	(18)
Provision pour impôts	35	(18)	(17)
TOTAL	53	25	(56)



Provisions pour retraites

A. Description des 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 (54 % de l'obligation), aux Pays-Bas (16 % de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100 % par des actifs, aucune provision n'est constatée au bilan) et en Italie (8 % de l'obligation). Les droits à pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont 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.

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

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

Les hypothèses de rendement long terme attendu sur les actifs et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définies à partir de recommandations d'experts indépendants. Le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime.

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

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

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

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

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

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



C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2008

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

2008 <i>(en millions d'euros)</i>	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	116	-	116
Juste valeur des actifs des régimes	(79)	-	(79)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	37	-	37
Valeur actualisée des obligations non financées	-	94	94
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
VALEUR NETTE AU BILAN	37	94	131

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

2007 <i>(en millions d'euros)</i>	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.



Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi par zone géographique

		Régimes de retraite							2008
		Europe hors France							
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	32	31	7	8	9	0	-	16	
RECLASSEMENT AUTRES AVANTAGES LONG TERME	-	-	-	-	-	-	-	-	
Coût des services rendus dans l'année	2	0	0	0	0	0	-	0	
Effet de l'actualisation	1	2	0	0	0	0	-	1	
Cotisations employés	0	0	-	-	0	-	-	-	
Coûts des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-	
Réduction/Liquidation de régime	(0)	-	-	-	-	-	-	-	
Acquisition/(Cession)	(0)	-	-	-	-	4	-	-	
Prestations versées	(2)	(2)	(0)	(0)	(1)	(0)	-	(2)	
(Gains)/Pertes actuarielles	0	(2)	1	(0)	(0)	(0)	7	(0)	
Effet de change	0	-	(2)	-	-	(1)	0	-	
Reclassement en Actifs/Passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-	
Autres	(0)	-	-	-	(0)	(0)	-	-	
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	34	28	6	8	9	3	7	14	

		Europe hors France							
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE	3	31	6	2	6	-	-	-	
Rendement réel des fonds	0	(1)	(1)	(0)	-	-	5	-	
Cotisations employeurs	0	0	1	0	1	-	-	-	
Cotisations employés	0	0	-	-	0	-	-	-	
Prestations versées	(0)	(2)	(0)	(0)	(1)	-	-	-	
Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	-	
Effet de change	0	-	(1)	-	-	-	0	-	
Acquisition/(cession)	(0)	-	-	-	-	-	-	-	
Autres	(0)	-	0	-	-	-	-	-	
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	3	28	4	2	7	-	5	-	

		Europe hors France							
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	
SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE	30	0	0	7	3	0	-	16	
Reclassement en Actifs/Passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-	
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	32	0	2	6	2	3	2	14	

		Europe hors France							
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	
Coût des services rendus dans l'année	2	0	0	0	0	0	-	0	
Effet de l'actualisation	1	2	0	0	0	0	-	1	
Rendement attendu des actifs du régime	(0)	(2)	(0)	(0)	(0)	-	-	-	
Amortissement du coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-	
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	(0)	-	-	-	-	-	-	-	
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	
Amortissement des écarts actuariels	-	-	-	-	-	-	-	-	
CHARGE DE L'EXERCICE	3	0	0	1	1	0	-	1	
AMORTISSEMENT DES ÉCARTS ACTUARIELS	0	0	2	(0)	(0)	(0)	2	(0)	



			Autres avantages			
			2008		2007	
			2008		2006	
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2008	Total 2007	Total 2006
58	10	171	25	196	193	235
-	-	-	-	-	-	18
2	1	6	4	10	10	15
3	0	8	1	9	6	9
-	-	0	-	0	1	1
-	-	-	-	-	1	0
-	(0)	(0)	(0)	(0)	(14)	(2)
-	(1)	3	8	11	8	(43)
(2)	(2)	(12)	(2)	(14)	(13)	(19)
2	0	6	(3)	3	5	5
-	(0)	(2)	(3)	(4)	(0)	0
-	-	-	-	-	-	(27)
0	(1)	(1)	1	(1)	1	(1)
63	7	180	30	210	195	192

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2008	Total 2007	Total 2006
30	0	79	-	79	69	83
2	0	5	-	5	3	2
0	0	2	-	2	12	14
-	-	0	-	0	1	1
(2)	-	(6)	-	(6)	(5)	(6)
-	-	-	-	-	-	-
-	(0)	(1)	-	(1)	(1)	0
-	-	(0)	-	(0)	0	(27)
-	(0)	(0)	-	(0)	-	2
30	0	79	-	79	79	69

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2008	Total 2007	Total 2006
28	9	93	25	118	124	170
-	-	-	-	-	-	(27)
32	7	101	30	131	118	124

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2008	Total 2007	Total 2006
2	1	6	4	10	10	15
3	0	8	1	9	6	9
(1)	(0)	(4)	-	(4)	(2)	(3)
-	-	-	-	-	1	-
-	(0)	(0)	0	(0)	(14)	(2)
-	-	-	-	-	0	(2)
-	-	-	(3)	(3)	-	(1)
3	1	10	2	12	1	16
2	0	5	-	5	4	7



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

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant
PROVISION AU 31/12/2006	124
Charge de l'exercice	1
Versements	(20)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	5
Variation de périmètre ⁽¹⁾	8
PROVISION AU 31/12/2007	118
Charge de l'exercice	12
Versements	(11)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	5
Variation de périmètre ⁽²⁾	11
Change	(4)
PROVISION AU 31/12/2008	131

(1) 7 millions d'euros liés à l'entrée des entités Newgen et 1 million d'euros lié à l'acquisition du Novotel Paris Tour Eiffel et de Kadéos.

(2) 13 millions d'euros liés à l'intégration de Orbis, (1) million d'euros lié à la cession de la restauration collective au Brésil et (1) million d'euros lié à la cession d'Abidjan Catering.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
DETTE ACTUARIELLE			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	6	4	6
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	-	2	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	1	(1)	(1)

Composition des actifs de régime

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

À ce jour, la meilleure estimation du Groupe des cotisations à payer sur 2008 est de 3 millions d'euros.

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

Étude de sensibilité

La sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du



Note 34. Réconciliation de marge brute d'autofinancement

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

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

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

BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2006	1 838
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2007	2 351
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	25
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	(1)
Éléments de BFR inclus dans les cessions	(11)
Différence de conversion	(96)
Reclassements avec les autres postes du bilan	5
VARIATION NETTE DE BFR	(78)
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2008	2 273

(1) Cf. tableau de financement.



Note 36. Investissements sur actifs existants

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses immobilisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale.

Ce poste exclut donc les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées ainsi que la constitution ou construction de nouveaux actifs.

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2006	Déc. 2007	Déc. 2008
HÔTELLERIE	393	395	429
- Haut et Milieu de gamme	182	213	220
- Économique	78	89	139
- Économique États-Unis	133	93	70
SERVICES PRÉPAYÉS	17	18	24
AUTRES ACTIVITÉS	44	53	35
Casinos	15	13	15
Restauration	12	11	6
Services à bord des trains	4	3	3
Holding et autres	13	26	11
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	454	466	488

Note 37. Investissements de développement

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que leurs besoins en fonds de roulement selon les principes de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». Ils prennent également

en compte la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de *sale and leaseback*.



Détail des investissements de développement hors actifs destinés à être cédés

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

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

(1) Dont levées d'option d'achat sur huit hôtels en France (223 millions d'euros) et dont 130 millions d'euros de rachat de parts complémentaires dans Orbis sur le 2^e semestre 2008.

(2) Dont des investissements de développement pour l'ouverture de 50 hôtels Ibis en Chine (49 millions d'euros), dont 30 millions d'euros de rachat de parts complémentaires dans Orbis sur le 2^e semestre 2008, dont 18 millions d'euros d'investissements de développement pour l'ouverture de neuf Ibis au Royaume-Uni et dont 18 millions d'euros d'investissements de développement pour l'ouverture de 20 Ibis en Espagne et au Portugal.

(3) Investissements liés à l'exercice d'options d'achat sur 84 hôtels Motel 6 (235 millions d'euros).

(4) Dont 23 millions d'euros de rachat de parts complémentaires dans Orbis sur le 2^e semestre 2008.

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

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

Note 38. Analyses sectorielles du compte de résultat

En application de la norme IAS 14 « Information sectorielle », le 1^{er} niveau d'information sectorielle est organisé par secteur d'activité, le second niveau par secteur géographique. En effet, la structure de gestion et les activités opérationnelles du Groupe sont organisées et gérées séparément suivant la nature des produits et des services rendus, chaque secteur représentant un domaine d'activité stratégique qui propose différents produits et sert différents marchés.

Le Groupe a identifié six secteurs d'activité :

- ▶ le secteur hôtelier qui, grâce à ses enseignes présentes sur tous les segments du marché et ses 3 982 établissements répartis dans 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 US qui regroupent les marques Motel 6 et Studio 6 ;

- ▶ le secteur des services prépayés qui permet à Accor de jouer un rôle majeur au plan mondial dans l'émission de titres de services prépayés ;
- ▶ le secteur de la restauration qui permet à Accor d'intervenir dans l'ensemble des métiers de la gastronomie notamment au travers de sa filiale Lenôtre ;
- ▶ le secteur des casinos, constitué notamment du Groupe Lucien Barrière, spécialisé dans la gestion des casinos ;
- ▶ le secteur des services à bord des trains spécialisé dans la vente de prestations de restauration et d'hôtellerie à bord des trains ;
- ▶ les autres activités du Groupe incluent notamment les Directions *corporate* du Groupe.

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



Note 38.A. 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 métier 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.

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

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

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

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

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

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

- France ;
- Europe hors France ;
- Amérique du Nord ;

Note 39. Analyses sectorielles du bilan

Note 39.A. Éléments du bilan par métier

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



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

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



Note 39.B. Éléments du bilan par zone géographique

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

Note 40. Jetons de présence

Au cours de la période, le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2007 s'est élevé à 590 000 euros.



Note 41. Litiges

Contrôles fiscaux CIWLT

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

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 pour lesquels le sursis de paiement a été sollicité. La société a présenté une garantie bancaire à hauteur de 217 millions d'euros correspondant aux redressements des exercices 1998 à 2003.

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

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

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

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

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

Contentieux précompte

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

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

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

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'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.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes au 31 décembre 2008.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalant au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.

Autres litiges

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



Note 42. Engagements hors-bilan au 31 décembre 2008

Note 42.1. Engagements donnés hors bilan

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

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2008	31 déc. 2007	31 déc. 2006
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS ⁽¹⁾	-	-	17	17	5	11
▪ Groupe Lucien Barrière S.A.S. ⁽²⁾	140	-	-	140	140	140
▪ Novotel Paris Tour Eiffel	-	-	-	-	-	18
▪ Dorint	-	-	-	-	-	105
▪ Autres engagements d'achat	5	66	-	71	49	50
ENGAGEMENTS D'ACHAT	145	66	-	211	189	313
▪ Engagements d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Chine) ⁽³⁾	31	14	-	45	35	-
▪ Engagements de travaux Axa Reim (France) ⁽⁴⁾	16	4	-	20	-	-
▪ Engagements de travaux Axa Reim (Suisse) ⁽⁴⁾	4	3	-	7	-	-
▪ Engagements de travaux Moor Park (Allemagne et Pays-Bas) ⁽⁵⁾	16	1	-	17	25	-
▪ Projets de promotion immobilière en Espagne ⁽⁶⁾	14	-	-	14	14	12
▪ Engagements de travaux Land Securities (Royaume-Uni) ⁽⁷⁾	3	5	-	8	17	-
▪ Engagements d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Algérie) ⁽⁸⁾	1	4	-	5	8	-
▪ Engagements de travaux Novotel Paris Tour Eiffel ⁽⁹⁾	-	5	-	5	13	-
▪ Engagements de travaux 1 ^{re} transaction Foncière des Murs (France) ⁽¹⁰⁾	2	-	-	2	11	33
▪ Engagements de travaux 2 ^e transaction Foncière des Murs (France) ⁽¹⁰⁾	2	-	-	2	12	24
▪ Autres engagements de travaux ⁽¹¹⁾	27	21	61	109	117	107
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	116	57	61	234	252	176
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	1	5	-	6	14	44
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES ⁽¹²⁾	316	47	39	402	374	412
PASSIFS ÉVENTUELS	-	2	-	2	-	-
TOTAL 2008	578	177	117	872		
TOTAL 2007	128	580	126		834	
TOTAL 2006	170	391	395			956

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur nette comptable des actifs concernés.

(2) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Desseigne Barrière et Accor, Colony Capital dispose d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière S.A.S. 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 2008 et 2009 son intention de céder ses titres, objet de la promesse. Le prix de la participation de 15 % dans Groupe Lucien Barrière S.A.S. sera déterminé par des experts indépendants sur la base d'une valorisation de marché. Cette option figure dans les engagements hors bilan au 31 décembre 2008 pour un montant de 140 millions d'euros, correspondant à la valorisation lors de la transaction.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 2008 est le suivant :

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

(1) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Desseigne Barrière et Accor, Colony Capital dispose d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière S.A.S. Parallèlement, Accor dispose d'une option d'achat de cette même participation (cf. Note 42.1).

(2) Dans le cadre de la première transaction avec Accor, Foncière des Murs s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 112 millions d'euros. À fin décembre, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 6 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 4 millions d'euros.

(3) Dans le cadre de la transaction de cession avec maintien d'un contrat de location variable au Royaume-Uni, Land Securities s'est engagé à réaliser un programme de travaux de 36 millions d'euros (35 millions de livres sterling). À fin décembre, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 20 millions d'euros.

(4) Dans le cadre de la transaction de cession avec maintien d'un contrat de location variable aux Pays-Bas et en Allemagne, Moor Park s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 59 millions d'euros. À fin décembre, les travaux restant à réaliser par Moor Park s'élèvent à 27 millions d'euros.

(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 2008, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 4 millions d'euros.

(6) Dans le cadre de la transaction de cession des murs, Axa REIM s'est engagé à réaliser un programme de travaux de 50 millions d'euros sur trois ans. Au 31 décembre 2008, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 43 millions d'euros.

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

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



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

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

IG : Intégration Globale

IP : Intégration Proportionnelle

MEE : Mise En Equivalence

HÔTELLERIE			
France			
Académie Accor	France	IG	100,00%
All Seasons Hotels	France	IG	100,00%
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 Suffren	France	IG	75,00%
Pradotel	France	IG	100,00%
Profid	France	IG	100,00%
Société Commerciale des Hôtels Economiques	France	IG	99,96%
Société Hôtelière Danton Michelet	France	IG	100,00%
Société Hôtelière du Nouveau Bercy	France	IG	100,00%
Société de Management International	France	IG	100,00%
SNC NMP France	France	IG	100,00%
Société d'Etude 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 Economiques	France	IG	100,00%
Société d'Exploitation d'Hôtels Suites	France	IG	100,00%
Société Hôtelière 61 Quai de Grenelle	France	IG	100,00%
Sofitel Luxury Hotels France	France	IG	100,00%
Thalamer	France	IG	99,90%
Europe hors France			
Accor Hôtellerie Deutschland	Allemagne	IG	100,00%
The Newgen Hotels	Allemagne	IG	99,46%
Accor Austria AG	Autriche	IG	100,00%
Accoordination	Belgique	IG	99,86%
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	99,94%
Sofitel Gestioni Alberghiere Italia	Italie	IG	99,66%
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	MEE	40,00%
Orbis	Pologne	IG	50,01%
Portis	Portugal	IG	100,00%
Katerinska Hotels	République Tchèque	IG	100,00%
Accor Hotels Romania	Roumanie	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	99,98%
Accor Suisse	Suisse	IG	100,00%
Amérique du Nord			
Accor Canada Inc.	Canada	IG	100,00%
Accor Business & Leisure North America Inc.	Etats-Unis	IG	100,00%
IBL Limited	Etats-Unis	IG	100,00%
Amérique latine et Caraïbes			
Hotalaria Accor Brasil	Brésil	IG	99,99 %
Autres pays			
Formula1 Pty	Afrique du Sud	IG	52,60%
Premier Lodge South Africa	Afrique du Sud	IG	100,00%
Saudi Hotels Management	Arabie Saoudite	IG	99,97%
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	89,30%
Risma	Maroc	MEE	34,92%



ACCOR S.A.

SERVICES PRÉPAYÉS			
France			
Accor Services France	France	IG	99,32%
Accentiv'House	France	IG	99,03%
Kadeos	France	IG	99,32%
Europe hors France			
Accor Services Deutschland	Allemagne	IG	99,32%
Quasar	Allemagne	IG	79,45%
Accor Services Austria	Autriche	IG	98,49%
Accor T.R.B.	Belgique	IG	99,32%
Accor Services Empresariales	Espagne	IG	97,33%
Accor Services Hongrie	Hongrie	IG	92,67%
Gemeaz	Italie	IG	94,64%
Serial	Italie	IG	90,50%
Euro Servicios Alimentares	Portugal	IG	99,14%
Accor Services CZ SRO	République Tchèque	IG	92,66%
Accor Services Roumania	Roumanie	IG	91,08%
Luncheon vouchers	Royaume-Uni	IG	99,32%
Capital Incentives & Motivation	Royaume-Uni	IG	99,32%
Employee Advisory Resource Limited	Royaume-Uni	IP	45,04%
Motivano	Royaume-Uni	IG	63,43%
Prepay	Royaume-Uni	IG	99,32%
Accor Services Slovakia	Slovaquie	IG	98,65%
Riskuponger	Suède	IG	98,55%
Amérique du Nord			
Accor Services North America inc.	Etats-Unis	IG	99,32%
Workplace Benefits	Etats-Unis	IP	45,04%
Wirecommute	Etats-Unis	IG	99,17%
Commuter Check Services Corporation	Etats-Unis	IG	99,32%
Amérique latine et Caraïbes			
Accor Argentina	Argentine	IG	99,40%
Ticket Brésil	Brésil	IG	99,31%
Accor Services Chili	Chili	IG	73,84%
Accor Servicios Empresariales	Mexique	IG	97,32%
Servicios Empresariales	Venezuela	IG	56,32%
Autres pays			
Accor Services Australia	Australie	IG	99,32%
Davidson & Trahaire	Australie	IG	99,32%
Royal Image Direct	Inde	IG	89,38%

AUTRES MÉTIERS			
Accor centre de contacts clients	France	IG	100,00%
Devimco	France	IG	99,99%
Lenôtre	France	IG	99,98%
Société d'Exploitation des Résidences Hotelières Rail	France	IP	49,62%
Groupe Lucien Barrière	France	IP	30,19%
Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme (*)			
Rail Restauration	France	IG	99,66 %
Treno	Italie	IG	99,66 %
WLT Mexicana	Mexique	IG	99,66 %

99,66 %

(*) Les entités sont toutes en détention directe sur Accor SA à l'exception de la Compagnie des Wagon-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	50	164	80	134	330	(322)	8
Australie (Allegiance Marketing et Reef Casinos Conso)	15	26	25	16	45	(38)	7

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

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

Note 46. Événements post clôture

Squeeze-Out de NewGen Hotels AG

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

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

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

Émission Obligatoire

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

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

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

Conclusion d'une alliance stratégique entre Accor Services et MasterCard

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

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

Compagnie des Wagons-Lits

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

Put Groupe Lucien Barrière

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



Note 47. Parties liées

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

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

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

Les relations entre la Société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont quant à elles présentées en Note 44. Les transactions entre la Société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la Société mère et ses entreprises associées et ses coentreprises ne sont pas significatives sur l'exercice 2008.

Transactions avec les parties liées

(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		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Colony Capital	Prêt long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Option de vente des actions GLB à Accor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	140	140	140	-
	Émissions obligations	-	-	-	-	-	-	1 000	500	-	-	-	-	-	-	-

Membres du Comité exécutif et du Conseil d'Administration

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif et du Conseil d'Administration sont détaillées en Note 48.

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

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

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



Note 48. Rémunérations des personnes clés du management

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2006		31 décembre 2007		31 décembre 2008	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	13	5	13	6	12	6
Avantages postérieurs à l'emploi	-	3	2	5	2	6
Autres avantages à long terme	-	-	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	-	-	5	-
Paiements sur la base d'actions	3	-	4	-	5	-
RÉMUNÉRATION GLOBALE	16	8	19	11	24	12

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

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

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

Note 49. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice et des exercices précédents se détaille de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2006	2007	2008
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(10)	(10)	(11)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(2)	(2)	(1)
TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	(12)	(12)	(12)



Comptes Société mère et annexes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2008

Aux actionnaires,

en exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- ▶ le contrôle des comptes annuels de la société Accor, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- ▶ la justification de nos appréciations,
- ▶ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels 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 annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

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 :

La Note 1.c de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et autres titres immobilisés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites et des informations s'y rapportant données dans les notes de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la 1^{re} partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- ▶ la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels ;
- ▶ la sincérité des informations données dans le Rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux Mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
David Dupont-Noël

Ernst & Young et Autres
Bruno Bizet



BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2008

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2006	Décembre 2007	Décembre 2008
		net	net	net
ACTIF IMMOBILISÉ				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
▪ Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	72	70	57
▪ Fonds commercial	(2-3-4)	37	32	36
▪ Autres immobilisations incorporelles	(2-7)	1	2	1
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		110	104	94
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
▪ Terrains	(2-4)	7	12	50
▪ Constructions	(2-3-4)	31	28	111
▪ Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	3	4	4
▪ Autres immobilisations corporelles	(2-4)	39	29	29
▪ Immobilisations corporelles en cours	(2)	-	5	2
▪ Avances et acomptes	(2)	2	1	2
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES		84	78	199
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES				
▪ Participations	(2-6-7-16)	5 508	5 845	6 724
▪ Créances rattachées à des participations	(2-7-11-15-18)	687	813	603
▪ Autres titres immobilisés	(2-6-7-15)	4	1	1
▪ Prêts	(2-7-11-18)	67	1	1
▪ Autres immobilisations financières	(2-7-18)	73	510	32
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		6 339	7 169	7 360
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		6 533	7 352	7 654
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en cours	(7)	-	-	-
▪ Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	2	2	1
Créances				
▪ Clients et comptes rattachés	(5-7-11-15-18)	212	218	229
▪ Autres créances	(5-7-11-15-18)	999	554	546
Divers				
▪ Valeurs mobilières de placement	(8-11)	120	-	20
▪ Disponibilités	(11)	32	42	24
TOTAL ACTIF CIRCULANT		1 366	817	821
COMPTES DE RÉGULARISATION				
Charges constatées d'avance	(18)	6	5	9
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	8	2	3
Écarts de conversion actif	(10)	29	25	88
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION		43	32	100
TOTAL ACTIF	(1)	7 942	8 201	8 574



Passif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2006	Décembre 2007	Décembre 2008
		net	net	net
CAPITAUX PROPRES				
Capital	(13)	637	690	660
Primes d'émission, de fusion	(13)	2 206	2 577	2 075
Réserve légale	(13)	65	65	69
Réserves réglementées	(13)	9	9	9
Autres réserves	(13)	112	112	112
Report à nouveau	(13)	392	218	322
Résultat de l'exercice	(13)	487	805	482
Provisions réglementées	(7-13)	4	3	3
TOTAL CAPITAUX PROPRES		3 912	4 480	3 732
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES				
Provisions pour risques	(7)	64	17	20
Provisions pour charges	(7)	51	47	64
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		115	64	84
DETTES				
Emprunts obligataires convertibles	(12-15-17-18)	1 309	-	-
Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit	(11-12-17-18)	314	800	1 500
Emprunts et dettes financières diverses	(12-15-17-18)	2 087	2 433	2 759
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-16-19)	114	119	125
Dettes fiscales et sociales	(12-18)	67	227	230
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(18)	-	1	-
Autres dettes	(12-18)	3	44	48
TOTAL DETTES		3 895	3 624	4 663
COMPTES DE RÉGULARISATION				
Produits constatés d'avance	(18)	-	4	2
Écarts de conversion passif	(10)	19	29	93
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION		19	32	95
TOTAL PASSIF	(1)	7 942	8 201	8 574



COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2008

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2006	Décembre 2007	Décembre 2008
PRODUITS D'EXPLOITATION				
Production vendue (biens et services)		592	638	645
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(19)	592	638	645
Production immobilisée		1	1	1
Reprises/amortissements et provisions, transferts de charges		39	36	19
Autres produits		1	1	2
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		633	675	666
CHARGES D'EXPLOITATION				
Achats de marchandises		1	1	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-	-
Autres achats et charges externes	(16)	417	498	479
Impôts, taxes et versements assimilés		15	16	15
Salaires et traitements		112	100	106
Charges sociales		45	39	44
Dotations aux amortissements et provisions				
▪ Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	33	28	24
▪ Sur immobilisations : dotations aux provisions		1	7	5
▪ Sur actif circulant : dotations aux provisions		6	6	6
▪ Pour risques et charges : dotations aux provisions		30	21	30
Autres charges	(20)	2	9	3
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		663	727	712
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(30)	(52)	(46)
PRODUITS FINANCIERS				
De participations	(15)	305	455	380
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		7	1	-
Autres intérêts et produits assimilés	(15)	101	51	41
Reprises sur provisions et transferts de charges		40	125	38
Différences positives de change		13	12	38
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		467	645	498
CHARGES FINANCIÈRES				
Dotations aux amortissements et aux provisions		176	279	102
Intérêts et charges assimilées	(15)	219	205	202
Différences négatives de change		15	26	40
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		410	510	343
RÉSULTAT FINANCIER		57	134	155
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	(22)	27	82	109
PRODUITS EXCEPTIONNELS				
Sur opérations de gestion		1	1	-
Sur opérations en capital		737	912	363
Reprises sur provisions et transferts de charges		27	56	46
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		765	969	409



(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2006	Décembre 2007	Décembre 2008
CHARGES EXCEPTIONNELLES				
Sur opérations de gestion		1	-	1
Sur opérations en capital		321	304	85
Dotations aux amortissements et aux provisions		22	6	1
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		344	310	86
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(24)	422	659	322
Impôts sur les bénéfices	(22)	(39)	(65)	(51)
TOTAL DES PRODUITS		1 866	2 289	1 573
TOTAL DES CHARGES		1 378	1 483	1 091
BÉNÉFICE OU PERTE		487	805	482

Les comptes sociaux annuels de Accor SA sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan Comptable Général. Les états financiers sont présentés en millions d'euros.

Les informations ci-après constituent l'Annexe au bilan, avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2008 dont le total est de 8 574 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant un bénéfice de 482 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier 2008 au 31 décembre 2008.

La préparation des états financiers implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Société 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 revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

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

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

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

Les notes 1 à 26 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.



NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Note 1. 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 du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- importance relative.

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est celle selon les cas, du coût historique et de la valeur d'apport.

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 1^{er} janvier 2005, la Société applique les règlements CRC 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 diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée de vie prévue : cas des logiciels amortis entre deux et cinq ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques à durée de vie indéfinie 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.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions entre 35 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.

Lorsque la situation financière le justifie, les participations et autres titres immobilisés font l'objet de dépréciations 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 1^{er} 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 de la Société correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées à l'activité



courante. Il s'agit, lorsque les hôtels sont détenus en propriété ou sont exploités via un contrat de location, de l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients et lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise) perçue au titre de ces contrats. Par ailleurs, le chiffre d'affaires est composé de prestations de services diverses facturées aux filiales et à des sociétés non liées. Il comprend également des facturations de contrats de location et de location gérance ainsi que des commissions de cautions sur loyers et emprunts.

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 1^{er} 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 a provisionné au cours de l'exercice 2006 et des exercices antérieurs, une prime de remboursement probable au prorata temporis sur l'OCEANE émise en mai 2002. La dernière tranche de cette OCEANE a été remboursée le 1^{er} janvier 2007.

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) Impôts sur les sociétés

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31/12/87. 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 1^{er} 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.

q) Plans d'options de souscription d'actions et attributions d'actions sous conditions de performance

La mise en application de la loi Fillon 3 a amené la société Accor à retenir comme assiette de la contribution sociale, les justes valeurs des options et actions sous conditions de performance évaluée selon la norme IFRS 2.

Depuis 2008, la société Accor applique le règlement CRC n° 2008-15 relatif au traitement comptable des plans d'attributions d'actions aux salariés. Accor SA a émis en mai 2007 et mars 2008, à l'attention de certains salariés du Groupe, des plans d'attribution d'actions sous conditions de performance d'une période d'acquisition des droits de deux ans. Dans ce cadre, la Société prévoit d'attribuer des actions nouvelles à émettre. De ce fait, aucune provision n'a été constatée dans les comptes sociaux clos au 31 décembre 2008.



Note 2. État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2008

(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors service et virements de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Licences, logiciels, marques, droits et valeurs similaires ⁽¹⁾	153	4	(1)	(10)	146
Fonds commercial	70	11	-	-	81
Autres immobilisations incorporelles	1	-	(1)	-	-
Avances et acomptes	1	1	(1)	-	1
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	225	16	(3)	(10)	228
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	13	38	-	-	51
Constructions	96	92	(9)	-	179
Installations techniques, matériel et outillage industriels	31	2	(3)	-	30
Autres immobilisations corporelles	64	8	(12)	-	60
Immobilisations corporelles en cours	6	2	(6)	-	2
Avances et acomptes	-	2	-	-	2
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	210	144	(30)	-	324
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Participations ⁽²⁾	7 291	977	(73)	-	8 195
Créances rattachées à des participations ⁽³⁾	813	319	(529)	1	604
Autres titres immobilisés ⁽²⁾	2	-	(1)	-	1
Prêts	13	-	-	-	13
Autres immobilisations financières	510	62	(540)	-	32
<i>Dont actions propres</i>	478	62	(540)	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	8 629	1 358	(1 143)	1	8 845
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	9 064	1 518	(1 176)	(9)	9 397

(1) La variation de (10) sur le poste Autres correspond à l'apport des actifs et passifs afférents à la gestion de la marque Sofitel en France à la société Soluxury HMC filiale à 100 % de Accor.

(2) Détail de la variation pour un total de 903 millions d'euros dans la note 6.

(3) La variation d'un million d'euros sur le poste Autres correspond à l'extourne des écarts de conversion 2007 et le constat des écarts de conversion 2008.

Note 3. Immobilisations corporelles et incorporelles

▸ Licences, logiciels, marques, droits et valeurs similaires :

Il s'agit essentiellement de la valorisation de la marque Novotel et de droits d'utilisation de marques du groupe Accor concédés à des filiales.

▸ Fonds commercial :

Il s'agit principalement des fonds de commerce d'hôtels Novotel et d'hôtels Mercure.

▸ Constructions et aménagements :

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés à des hôtels, aux locaux des sièges administratifs et du Centre de formation du Groupe.



Note 4. État des amortissements au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants à la fin de l'exercice
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Licences, logiciels, marques, droits et valeurs similaires	82	8	(1)	89
Fonds commercial	32	1	-	33
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	114	9	(1)	122
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Constructions	68	6	(7)	67
Installations techniques, matériel et outillage industriels	27	1	(2)	26
Autres immobilisations corporelles	36	7	(12)	31
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	131	14	(21)	124
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	245	23	(22)	246

Note 5. Créances ⁽¹⁾

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	1
Clients et comptes rattachés	236
Autres créances	624
<i>dont fournisseurs</i>	1
<i>dont état</i>	98
<i>dont groupe et associés</i>	510
<i>dont débiteurs divers</i>	15
TOTAL	861

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

Note 6. Mouvements des titres de participations et autres titres immobilisés en 2008

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants <i>(en millions d'euros)</i>	% de détention au 31 déc. 2008
NEWGEN France	100 000	-	100,00 % ^(a)
STRATOM	40 342	1	19,80 % ^(d)
ADAGIO HOLDING	5 000	1	50,00 % ^(b)
REAL ESTATE HOTEL CY SRL (Roumanie)	1 865	5	91,65 % ^(a)
SIHLSA (Pérou)	5 620 000	1	100,00 % ^(a)
TOTAL		8	



Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31 déc. 2008
SCI PRESTIGE DE SCHILTIGHIEM	119	4,35 %	0	99,23 %
STE DE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITE	753 059	–	13	100,00 % ⁽²⁾
CIE TOULONNAISE D'INVEST. ET DE DEVELOPT (CTID)	45 301	1,19 %	7	99,99 % ⁽²⁾
SH 18 Suffren (ex-SNC CENTRE D'ARRAS)	99 000	98,01 %	3	99,01 % ^{(2)(a)}
SH TOULOUSE CENTRE	31 749	21,16 %	4	51,44 % ^(a)
STE D'INVESTISSEMENT ET D'EXPANSION TOURISTIQUE	912 062	–	29	100,00 % ⁽²⁾
MARINOTEL (SMIH)	–	–	2	99,95 % ⁽²⁾
CIE INTERN. DES WAGON-LITS ET DU TOURISME	9 081	0,22 %	1	99,71 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (ALNA)	209	–	154	62,12 % ⁽³⁾
ACCOR AFRIQUE	–	–	16	97,22 % ⁽²⁾
GOLF MEDOC PIAN	29 000	0,12 %	2	49,94 % ⁽³⁾
SOGECOL (Colombie)	697 496	3,68 %	2	87,14 % ⁽³⁾
ACC.HOT.BELGIUM (ex-NOV.BELGIUM)	–	–	650	100,00 % ⁽⁴⁾
TUNISIA HOTELS AND RESORT (Tunis)	2 747	27,47 %	1	99,95 %
ACCOR ARGENTINA (ex-Servicios Ticket Argentine)	8 547	16,02 %	6	89,43 %
ACCOR CHILE (Chili)	1 175 301	–	2	100,00 % ⁽³⁾
ORBIS (Pologne)	2 087 335	4,53 %	34	45,01 %
ACCOR VENEZUELA	2 038 845	–	12	100,00 % ⁽³⁾
THE NEWGEN HOTELS AG ex-DORINT AG (Allemagne)	1 18 272	1,82 %	10	99,47 %
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS	128 480	9,52 %	4	64,75 % ⁽¹⁾
ROYAL IMAGE DIRECT MARKETING Private Limited (Inde)	410 304	19,66 %	2	88,46 %
CESTATICET ACCOR SERVICES CA (Venezuela)	48 000	0,80 %	2	55,30 %
Divers			2	
TOTAL			958	

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% Cession	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31 déc. 2008
TANIT INTERNAT. (Tunisie)	2 250 000	37,50 %	29	–
SPATA AIRPORT HOT.CY (Grèce)	1 109 214	20,00 %	3	–
SOTOUSO (Sénégal)	50 000	99,99 %	1	–
HOTEL SANTA CLARA SA (Colombie)	2 363 451	19,00 %	4	–
FINANCIÈRE BALTIMORE Mercure	59 675	70,00 %	5	–
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS	17 020	4,92 %	1	59,83 % ⁽¹⁾
ERGONOMIA (Grèce)	6 530	65,30 %	1	–
VOUCHERS SERVICES - AS (Grèce)	22 425	49,79 %	1	–
ACCOR SERVICES MAGYARORSZAG JEGY (Hongrie)	86 080 000	96,72 %	1	–
ACCOR SERVICES CZ (République Tchèque)	13 072	96,83 %	1	–
RIKSUPONGER - TR Suède (ex-ISAB)	97 941	98,20 %	6	–
ACCELER SA (Roumanie)	19 259	48,15 %	–	–
Divers			1	
TOTAL			54	



Autres mouvements	Nombre de titres annulés ou échangés	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31 déc. 2008
DIVERS			
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS - remboursement prime d'émission	-	(1)	59,83 %
LIQUIDATIONS			
ID HOTEL (ex-THEF) - réduction de capital par annulation des titres	(1 029)	(4)	-
GENOMER	(66 359)	(14)	-
APPORTS			
Apports à SOLUXURY HMC SARL			
Apport de la marque Sofitel contre titres	10 226 352	10	100,00 %
FUSIONS/SCISSIONS			
Fusion Société Internationale des Hôtels Novotel	131 833	7	93,92 %
PRESTOTEL	(12 000)	(6)	-
Sté du Motel de l'Orléanais	(3 250)	(1)	-
Impact total de la Fusion de la Société Internationale des Hôtels Novotel	N/A	-	N/A
Fusion Sociétés Commerciales des Hôtels Économiques	571 429	23	99,09 %
Sté Développement des Hôtels Économiques	(1 500 000)	(23)	-
Impact total de la Fusion des Sociétés Commerciales des Hôtels Économiques	N/A	-	N/A
Fusion FINEXHOR	817 433	8	99,99 %
Cie Hôtelière de Lyon	(403 000)	(7)	-
SCI Carrefour	(100)	(1)	-
Impact total de la Fusion de FINEXHOR	N/A	-	N/A
Fusion PRADOTEL	16 753	0	90,67 %
SCEH Bercy	(99)	-	-
SagefiH	(4)	-	-
Impact total de la Fusion de PRADOTEL	N/A	-	N/A
Fusion DGR NMP	1 861	-	99,98 %
SNC DGR Grand Ouest	(2 500)	-	-
SNC DGR Rhône-Alpes Méditerranée	(2 500)	-	-
Impact total de la Fusion de DGR NMP	N/A	-	N/A
TOTAL		(9)	
RÉCAPITULATION			
Montant des acquisitions		966	
Montant des cessions		(54)	
Montant des autres mouvements		(9)	
Total des variations des participations		903	

(1) Pourcentage de détention consécutif à une acquisition et avant opération d'une cession, d'une réduction de capital ou fusion, voir cadres suivants.

(2) Nombre de titres acquis consécutivement à une augmentation de capital puis une cession ou une réduction de capital par suppression d'actions ou absorption des pertes.

(3) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.

(4) Augmentation de la valeur nominale par élévation de la valeur faciale de l'action.

(a) Acquisition ayant porté la participation à plus de 50 %.

(b) Acquisition ayant porté la participation à plus de 33 1/3 %.

(c) Acquisition ayant porté la participation à plus de 20 %.

(d) Acquisition ayant porté la participation à plus de 10 %.



Note 7. État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Montants à la fin de l'exercice
			sans utilisation	avec utilisation	
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES					
Amortissements dérogatoires	3	1	(1)	-	3
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	3	1	(1)	-	3
PROVISIONS POUR RISQUES					
Pour litiges	3	1	(3)	-	1
Pour pertes de change	3	2	-	-	5
Autres provisions pour risques	11	4 ⁽¹⁾	-	(1)	14
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	17	7	(3)	(1)	20
PROVISIONS POUR CHARGES					
Pour retraites et prestations assimilées	21	7	-	(1)	27
Pour impôts	7	-	-	-	7
Autres provisions pour charges	19	22 ⁽²⁾	-	(10) ⁽³⁾	31
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	47	29	-	(11)	65
TOTAL DES PROVISIONS	67	37	(4)	(12)	88
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS					
Sur immobilisations incorporelles	6	5	-	-	11
Sur immobilisations corporelles	2	-	(1)	-	1
Sur immobilisations financières (*)	1 460	88	(64)	-	1 484
Sur comptes clients	7	2	(2)	-	7
Sur autres créances (*)	84	12	(17)	-	79
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	1 559	107	(84)	-	1 582
TOTAL DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	1 626	144	(88)	(12)	1 670

(*) Constituées dans le respect de la méthode décrite en Note 1c.

(1) Dont 3 millions d'euros de dotation pour filiales.

(2) Dont 16 millions d'euros de dotation pour restructuration et 4 millions d'euros de dotation pour autres charges d'exploitation relatives aux sièges

(3) Dont 5 millions d'euros de reprise pour restructuration et 3 millions d'euros de reprise pour loyers et charges restant à courir après le regroupement des sièges.

Impact résultat des variations de provisions

	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	41	(16)
Résultat financier	102	(38)
Résultat exceptionnel	1	(46)
TOTAL	144	(100)



Note 8. Portefeuille des valeurs mobilières de placement

Situation au 31 décembre 2008

(en millions d'euros)

	Montants bruts
Certificats de dépôt	20
TOTAL	20

Les valeurs mobilières de placement n'ont donné lieu à aucune dépréciation (leur valeur de marché est supérieure ou égale à leur valeur comptable).

Note 9. Comptes de régularisation

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES				
Frais d'émission d'emprunts	2	1	-	3
TOTAL	2	1	-	3
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE				
Location et maintenance informatique	3	2	-	5
Publicité	1	-	-	1
Location immobilière	1	1	-	2
Autres	-	2	(1)	1
TOTAL	5	5	(1)	9
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE				
Licence informatique	4	-	(2)	2
TOTAL	4	-	(2)	2

Note 10. Écarts de conversion

ACTIF

(en millions d'euros)

	Montants
Diminution des créances	82
Augmentation des dettes	6
TOTAL	88

PASSIF

(en millions d'euros)

	Montants
Augmentation des créances	5
Diminution des dettes	88
TOTAL	93



Note 11. Produits à recevoir

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)

Montants

Créances rattachées à des participations	6
Clients et comptes rattachés	187
Groupe et Associés	7
Disponibilités	3
TOTAL	203

Note 12. Charges à payer

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)

Montants

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	14
Emprunts et dettes financières divers	19
Fournisseurs et comptes rattachés	108
Dettes fiscales et sociales	49
TOTAL	190

Note 13. Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	31 déc. 2007	Affectation du résultat 2007	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat au 31 déc. 2008	31 déc. 2008
Capital en nombre d'actions ⁽¹⁾	229 917 794		(10 023 271)			219 894 523
Capital en valeur	690	-	(30)	-	-	660
Primes d'émission, d'apport, de fusion	2 577	-	(502)	-	-	2 075
Réserve légale	65	4	-	-	-	69
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	112	-	-	-	-	112
Report à nouveau	218	77	-	26	-	322
Résultat de l'exercice	805	(805)	-	-	482	482
Provisions réglementées	4	-	-	(1)	-	3
TOTAL CAPITAUX PROPRES	4 480	(724) ⁽²⁾	(532) ⁽³⁾	25 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	482	3 732

(1) Valeur nominale de 3 euros.

(2) Dividendes détachés de 724 millions d'euros et mis en paiement le 20 mai 2008.

(3) Levées d'options du personnel et réduction de capital de 10 227 849 actions par annulation d'actions autodétenues.

(4) Dividendes des 8 390 150 actions propres pour 26,4 millions d'euros détenues lors du paiement du dividende le 20 mai 2008.

(5) Amortissements dérogatoires essentiellement du secteur hôtelier.

CAPITAL POTENTIEL : au 31 décembre 2008, si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 9 724 826 actions et les capitaux seraient majorés de 433 millions d'euros.



Note 14. Emprunts obligataires

Obligations à option de Conversion et/ou d'Échange en Actions Nouvelles ou Existantes (OCEANE)

OCEANE 05/2002

Date d'émission	03/05/2002
Valeur nominale par obligation (<i>en euros</i>)	166,89

La dernière prime de remboursement a été décaissée le 1^{er} janvier 2007 pour 20 millions d'euros.

OCEANE 10/2003

Date d'émission	24/10/2003
Valeur nominale par obligation (<i>en euros</i>)	40,25
Date de remboursement	01/01/2008

Le dernier coupon a été décaissé le 1^{er} janvier 2008 pour 8 000 euros.

OBLIGATIONS CONVERTIBLES 05/2005 (SOUSCRIPTION RÉSERVÉE À COLTIME SARL)

Date d'émission	18/05/2005
Valeur nominale par obligation (<i>en euros</i>)	4 300
Parité de conversion pour 1 obligation	100 actions
Taux d'intérêt actuariel annuel	3,25 %
Date de remboursement	18/05/2010

Les porteurs d'obligations ont demandé la conversion des obligations en actions par anticipation en juillet 2007.

OBLIGATIONS REMBOURSABLES 05/2005 (SOUSCRIPTION RÉSERVÉE À COLTIME SARL)

Date d'émission	18/05/2005
Valeur nominale par obligation (<i>en euros</i>)	3 900
Parité de conversion pour 1 obligation	100 actions
Taux d'intérêt actuariel annuel	4,50 %
Date de remboursement	18/05/2008

Les porteurs d'obligations ont demandé la conversion des obligations en actions par anticipation en avril 2007.



Note 15. Éléments concernant les entreprises liées ⁽¹⁾

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts
Participations	7 738
Créances rattachées à des participations	603
Autres titres immobilisés	1
Créances clients et comptes rattachés	132
Autres créances	509
Emprunts et dettes financières divers	2 325
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	27
Produits de participation	335
Autres produits financiers	62
Charges financières	122

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

Note 16. Crédit-bail

Engagements de crédit-bail

<i>(en millions d'euros)</i>	Redevances payées			Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel
	De l'exercice	Des exercices antérieurs	Cumulées	À 1 an au plus	Plus d'1 an et 5 ans au plus	Plus de 5 ans	
Immeubles	6	164	171				1

Immobilisations en crédit-bail

<i>(en millions d'euros)</i>	Coût d'entrée	Dotations aux amortissements			Valeur nette	
		de l'exercice	des exercices antérieurs	dotations anticipées		cumulées
Immeubles	314	2	189	122	313	1



Note 17. Emprunts et dettes financières ventilés par échéances et devises au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2008
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES CLASSÉS PAR ANNÉE D'ÉCHÉANCE :	
Échéance à un an au plus	2 716
Échéance à plus d'un an	-
Année + 2	-
Année + 3	-
Année + 4	1 005
Année + 5	538
Au-delà	-
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	4 259
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES CLASSÉS PAR DEVICES :	
CHF	68
CZK	29
EUR	3 459
GBP	352
HKD	8
HUF	36
MXN	39
SEK	74
SKK	22
USD	156
AUTRES DEVICES	16
TOTAL DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	4 259

Politique de financement

Au 31 décembre 2008, la société Accor bénéficie de plusieurs ouvertures de crédit confirmées à plus d'un an, l'enveloppe non utilisée est de 1 345 millions d'euros avec des échéances variant entre les années 2010 et 2013.

Les ressources financières à échéance court terme, telles que billets de trésorerie et crédits spots, que le Groupe a l'intention de renouveler, sont reclassées en dettes financières à long terme à concurrence des lignes de crédits non utilisées.

Pour financer les besoins de Trésorerie du Groupe et de ses filiales, Accor utilise d'abord les ressources internes puis les crédits externes confirmés (emprunts bancaires, lignes de crédit bancaires...) et non confirmés (spots, papier commercial...).

Toutes ces opérations sont réalisées pour réduire au minimum l'exposition aux risques financiers (change, taux d'intérêt).



Note 18. État des échéances des créances et des dettes

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance	
		À 1 an au plus	À plus d'1 an
CRÉANCES			
Créances de l'actif immobilisé :			
Créances rattachées à des participations ⁽³⁾	604	260	344
Prêts ⁽³⁾	13	1	12
Autres immobilisations financières ⁽³⁾	32	-	32
Créances de l'actif circulant :			
Créances clients et comptes rattachés	236	229	7
Autres créances ⁽³⁾	624	624	-
Charges constatées d'avance	9	9	-
TOTAL CRÉANCES	1 518	1 123	395
DETTES			
Dettes financières :			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽¹⁾⁽²⁾	1 500	146	1 354
Emprunts et dettes financières divers ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	2 759	2 570	189
Dettes d'exploitation :			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽³⁾	125	125	-
Dettes diverses :			
Dettes fiscales et sociales	230	230	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-
Autres dettes	48	48	-
Produits constatés d'avance	2	2	-
TOTAL DETTES	4 664	3 121	1 543

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 973 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 231 millions d'euros.

(2) Dont 113 millions d'euros envers les sociétés liées.

(3) Dont contre-valeur en milliers d'euros des devises étrangères suivantes :

	Créances	Dettes
AUD	39	-
CAD	12	-
CHF	-	68
CZK	-	29
GBP	-	352
HKD	-	8
HUF	-	36
JPY	27	-
MXN	-	39
NZD	9	7
SEK	-	74
SKK	-	22
USD	51	156
Autres devises	11	10
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	149	801



Note 19. Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008
FRANCE		
Secteur hôtelier	450	478
Restauration	3	-
Secteurs Holding et Services	23	24
TOTAL FRANCE	476	502
INTERNATIONAL		
Secteur hôtelier	105	60
Secteurs Holding et Services	56	82
TOTAL INTERNATIONAL	161	142
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	637	644

Note 20. Frais de personnel et effectif

Statut des salariés	Effectif rémunéré par l'entreprise
Cadres	922
Agents de maîtrise	278
Employés	111
Apprentis	11
TOTAL	1 322

L'effectif total salarié de la Société est de 1 322 dont 59 personnes refacturées à des filiales.

Le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance, du Comité des comptes et du Comité des rémunérations s'est élevé à 0,6 million d'euros.

Les rémunérations brutes totales et avantages de toute nature versés aux personnes clés du management de Accor SA sont détaillées dans le Rapport de gestion page 105.



Note 21. Engagements financiers

Les engagements de loyers fixes donnés aux filiales s'élèvent à 2 313,3 millions d'euros. Les engagements de loyers variables s'élèvent à 1 569,2 millions d'euros.

Les engagements liés aux investissements financiers se détaillent de la manière suivante :

- Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Barrière Desseigne et Accor, Colony Capital dispose d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière S.A.S. 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 S.A.S. sera déterminé par des experts indépendants sur la base de valorisation de marché. Cette option figure dans les engagements hors bilan au 31 décembre 2008 pour un montant de 140,0 millions d'euros correspondant à la valorisation lors de la transaction.

Pour son activité de Services, Accor s'est engagé à verser des compléments de prix pour des acquisitions de sociétés, valorisés au 31 décembre 2008 à 12,4 millions d'euros et à acheter des actions pour un montant valorisé au 31 décembre 2008 à 43,6 millions d'euros.

Les autres engagements se décomposent comme suit :

- Dans le cadre d'un litige fiscal de la société CIWLT, l'administration a mis en recouvrement la totalité des redressements pour un montant total de 218 millions d'euros. À cet effet, en contrepartie d'un sursis de paiement, Accor avait donné une garantie bancaire de 200 millions d'euros à fin décembre 2007, et a fourni une garantie complémentaire de 18 millions d'euros en septembre 2008. Au 31 décembre 2008, l'engagement pour le Groupe s'élève à 260 millions d'euros incluant le montant des droits et intérêts moratoires.
- Dans le cadre de la transaction avec Axa Reim en France et en Suisse, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation dans les hôtels cédés dans ces deux pays, pour un montant total de 27 millions d'euros portant sur 55 hôtels.

- Dans le cadre de la transaction avec Foncière des Murs, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation dans les hôtels cédés en 2005 et 2006 en France et en Belgique. Le montant de cet engagement s'élève au 31 décembre 2008 à quatre millions d'euros.

- Dans le cadre du contrat de sponsoring de l'Olympique Lyonnais, qui s'étend du 1^{er} juillet 2006 au 30 juin 2009, Accor s'est engagé à payer une redevance forfaitaire annuelle. Au 31 décembre 2008, l'engagement s'élève à 4,5 millions d'euros pour la saison 2008/2009.

De plus, Accor s'est engagé à verser des primes de résultat en cas de bonnes performances du Club lors de certaines compétitions nationales et internationales. Au 31 décembre 2008, l'engagement s'élève à 0,9 million d'euros.

- Dans le cadre du financement du programme d'actions de la Fondation d'entreprise Accor, Accor SA a garanti les versements des différents fondateurs (à l'exception de Accor Service France) pour un montant 4,7 millions d'euros dont 0,4 million d'euros et déjà été réglé. Au 31 décembre 2008, l'engagement s'élève donc à 4,3 millions d'euros.

- Dans le cadre du financement du développement hôtelier en Chine, Accor a garanti à différents promoteurs immobiliers le financement de l'achèvement des projets de constructions de 37 Ibis et 4 Novotel. L'engagement à fin décembre 2008 porte sur un montant de 45 millions d'euros.

- Dans le cadre du programme de rachat d'actions NewGen, Accor s'est engagé auprès des actionnaires minoritaires pour un montant de 5,8 millions d'euros dont 4,4 millions d'euros ont été réglés le 22 décembre 2008. Au 31 décembre 2008, le montant résiduel de l'engagement s'élève donc à 1,4 million d'euros représentant 34 000 titres.

Par ailleurs, Accor a donné des garanties sur des emprunts (30,3 millions d'euros), des lignes de découvert (79,9 millions d'euros), des passifs de sociétés en nom collectif (199,1 millions d'euros au 31 décembre 2008), et des autres cautions bancaires (92,5 millions d'euros). Des garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 109,8 millions d'euros.



Note 22. Impôt sur les bénéfiques

A. Impôt social Accor SA

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est un déficit de 117 millions d'euros au taux courant.

B. Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 52,2 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

C. Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 121 filiales suivantes :

ACCENTIV' HOUSE	NMP France (ex-DGR île de France SNC)	SHEMA (ex-Mercure RAM)
ACCENTIV' TRAVEL (ex-EURO TO)	NOVOBIENS	SHORET
ACCOR Afrique	NOVOPOLE SAS	SIDH
ACCOR Centres de Contacts Clients (ex-ARS)	ORPA sci	SIGEST 1
ACCOR Services Formations (ex-Joffre)	Paris Clichy (FRANTOUR Berthier)	SODETIS
ACCOR Services France	Paris Porte de St-Cloud	SOFINHOT
ACCOR.COM	PARTAL	Sofitel Luxury Hôtels France (ex-SHBA)
Accueil Partenaires	PRADOTEL	SOGETEL La Part Dieu
ALL SEASONS (ex-Mercure France-Est)	PRO FID (ex-ACCENTIV')	SOLUXURY HMC SARL
Blagnac SCI	PULLMAN Internat. Hôtels	SOPARAC
Cie d'Exploitat° Hôtelière de Roissy	PULLMAN Océan Indien	SOPHIA ANTIPOLIS
Cie Européenne de Patrimoine Immobilier & Hôtelier	RESTAUPRO	SPARHE
Cie Toulon. d'Invest. et de Développement	ROYAL Hôtel	SPHERE Investissement 1
CIWLT Succursale France	SA des Hôtels de Tradition	SPHERE Investissement 2
Courcelles Miromesnil	SAMINVEST	SPHERE Investissement 4
DARLY sci	Scc de la Pointe de Porticcio	Sté Commerciale des Hôtels Économiques
DATEL	SCI Grand Hôtel Prestige	Sté Comtoise Hôtels Brochets
DEVIMCO	SCI Porte de Montmartre	Sté de Construct. d'Hôtels Suites
Domaine de MARLIOZ	SEH Strasbourg la Vigie	Sté de Gestion Hôtels Parisiens (ex-ADAGIO SNC)
EAP-France	SEORIM	Sté de Participations de Centres d'Affaires
ETAP HOTELS	SEPHI	Sté d'Exploitat. d'Hôtels Suites
EXHOTEL	SGHPS - Grand Hôtel Poitiers Sud	Sté d'Invest. & d'Expansion Touristique
FERVO SCI	SH 18 Suffren (ex-Centre d'Arras SNC)	Sté Européenne d'Hôtellerie et d'Affaires
FINEXHOR	SH 61 QG (ex-DGR NNE)	Sté Française de Participat. & d'Invest. Européen
FRANDOM	SH Blois Hermitage	Sté Hôtel du Gâtinais
FRANTOUR SAS	SH Chammans	Sté Intern° de Participation
GESTAL	SH Colmar Centre	Sté Intern° de Services Hôtels Economiques
HOSPITEL	SH Corse Marina	Sté Intern° des Hôtels Novotel
Hôtel CUSSET	SH Courbevoie-Défense	Sté Management Intermarkes
Hôtel de Porticcio	SH Danton Michelet	Sté Nouvelle du Pavillon Élysées
HOTEXCO	SH de Thalasso Côte Varoise	Sté Parisienne d'Hôtellerie et d'Affaires
IBL	SH du Bayle	Sté Particip. & d'Investis. de Motels
Immobilière de Perrache	SH du Belley	Sté Participat. d'île-de-France
KADÉOS	SH Egletons	Sté Participat. Financières d'Hôtellerie
LENÔTRE	SH Forum	Sté Régionale d'Hôtellerie et d'Affaires
LENÔTRE Côte d'Azur	SH Nouveau Bercy SAS	SUDAIX SCI
MARCQ HÔTEL	SH Paris Clichy	THALAMER
MARINOTEL (sté Martiniquaise d'Invest. Hôtel.)	SH Porte de Sèvres	Thermale de France
Marquise de Presles	SH Sablaise	TRAMARINE
MERCURE Internat. Hôtels	SH Vélizienne	
MERCURE Nord-Ouest	SH Victoria Beaulieu	



D. Provision relative aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2008, la société Accor a pris en compte l'avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'urgence du CNC relatif « aux conditions de constatation d'une provision chez la Société mère bénéficiant du régime d'intégration fiscale (article 233-A du CGI) ».

La convention d'intégration fiscale liant Accor SA et ses filiales prévoit qu'Accor restitue à ses filiales les économies d'impôt résultant de l'utilisation de leurs déficits en cas de sortie anticipée du groupe intégré.

Conformément aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03, une provision doit être comptabilisée au titre de cette obligation de restitution dès lors que la restitution en trésorerie de l'économie d'impôt est probable, i.e. au cas présent, lorsqu'il y a sortie du périmètre de l'intégration fiscale.

En pratique, sur les cinq dernières années, la plupart des sorties du groupe intégré Accor concerne des entités liquidées ou fusionnées et, deux cas de cession à un tiers externe à l'intégration, et pouvant entraîner la restitution de l'économie d'impôt ont été identifiés.

En définitive, et après revue des opérations passées ou envisagées à la date d'arrêt des comptes, la Société a constitué une provision de 1,7 million d'euros à ce titre au 31 décembre 2008.

E. 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. La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes au 31 décembre 2008.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.

Note 23. Situation fiscale différée

Le total des dotations et reprises aux provisions de l'année 2008 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor se traduit par une dotation de provision nette non déductible de 49,7 millions d'euros soit un allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 16,6 millions d'euros calculé à 33,1/3 % hors contribution sociale de 3,3 % assises sur cet impôt.



Note 24. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'année 2008 avant impôt est de 323 millions d'euros.

Il s'explique principalement par :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant
Plus et moins values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	13
Plus et moins values/cessions et liquidations des immobilisations financières	265 ⁽¹⁾
Reprises nettes de dotations aux provisions pour risques et charges	1
Reprises de provisions sur comptes courants	1
Reprises de provisions sur titres de participation	43 ⁽²⁾
TOTAL DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	323

(1) Principalement des plus-values sur cessions de titres de participations de l'activité des Services Prépayés à des filiales du Groupe.

(2) Principalement reprises de provisions suite à des cessions de titres et des liquidations de sociétés.

Note 25. Événements post clôture

A. Squeeze-Out de Newgen Hotels AG

Le 7 janvier 2009, Accor a finalisé la procédure de *squeeze-out* de la société NewGen Hotels AG initiée au cours de l'exercice 2008. Cette société était détenue au 31 décembre 2008 à 99,46 % par Accor. Le *squeeze-out* de NewGen Hotels AG a consisté, pour Accor SA, à racheter les derniers 0,54 % détenus par les minoritaires afin de détenir la société à 100 %. Dans le cadre de cette procédure, Accor a été amené à réaliser en 2008 une valorisation de la société afin de déterminer le montant de la compensation à verser aux minoritaires rachetés qui s'est élevée à 39 euros par action.

B. Émission obligataire

Le 28 janvier 2009, Accor a procédé au lancement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de cinq ans (maturité 4 février 2014), assorti d'un coupon de 7,50 %. Accor a pu réaliser cette émission dans de bonnes conditions compte tenu de son faible niveau d'endettement et de son rating long terme BBB avec perspective stable. L'opération a été placée auprès de plus de 200 investisseurs institutionnels européens. Cette opération permet une diversification des sources de financement du Groupe et un allongement de la durée moyenne de sa dette.

C. Put Groupe Lucien Barrière

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



Note 26. Principales filiales et participations au 31 décembre 2008

Filiales et participations	(en milliers de monnaie locale)		Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
	Devises	Capital autres que le capital	
A – FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA			
1 – FILIALES (50 % AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ ACCOR SA)			
a) FILIALES FRANÇAISES			
SPCA 20, Esplanade Charles-de-Gaulle 92000 Nanterre	EUR	17 779 4 537	100,00 %
SPFH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	29 796 (29 280)	100,00 %
SH DANTON MICHELET 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	16 008 (2 041)	100,00 %
IBL 110, avenue de France 75013 Paris ⁽⁵⁾	EUR	863 010 59 720	100,00 %
STE DE CONSTRUCTION D'HÔTELS SUITES 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	29 296 (2 112)	100,00 %
SIET 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	16 913 (3 621)	100,00 %
SOLUXURY HMC 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	10 226 (215)	100,00 %
FRANTOUR 3/3 bis, villa Thoreton 75015 Paris	EUR	30 493 24 769	99,99 %
SEPHI 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	8 000 18 246	99,99 %
SFPIE 110, avenue de France 75013 Paris ⁽⁵⁾	EUR	15 129 (7 755)	99,99 %
LA THERMALE DE France 2, cours de Verdun 40101 Dax Cedex	EUR	2 405 (12 559)	99,99 %
SOFITEL LUXURY HÔTELS FRANCE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 550 2 600	99,99 %
STE D'EXPLOITATION D'HÔTELS SUITES 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	6 900 (2 054)	99,99 %
P.I.H. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	32 236 39 764	99,99 %
HOTEXCO 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	39 071 83 559	99,99 %
FIMAKER 6-8, rue du bois Briard 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	1 103 1 025	99,99 %
FINEXHOR 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	15 629 24 903	99,99 %
SPARHE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	9 000 1 996	99,99 %
CTID 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 481 (109)	99,99 %
CEPIH 110, avenue de France 75013 Paris ⁽⁵⁾	EUR	688 13 116	99,98 %
ACCOR.COM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	702 6 336	99,98 %
STE DES HÔTELS DE TRADITION 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	13 366 (54)	99,97 %
SMIH Pointe de la Cherry 97223 Diamant ⁽⁵⁾	EUR	942 (971)	99,95 %
SISHE 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	10 039 (49)	99,50 %
LENÔTRE 44, rue d'Auteuil 75016 Paris	EUR	2 606 (775)	99,23 %
SCHE 6-8, rue du bois briard 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	45 570 64 034	99,09 %
ACCOR SERVICE FORMATION 3/3 bis, villa Thoreton 75015 Paris ⁽⁵⁾	EUR	190 64	98,32 %
ACCOR SERVICE France 72, rue Gabriel Peri 92120 Montrouge ⁽⁵⁾	EUR	388 037 64 613	98,30 %
ACCENTIVTRAVEL 3/3 bis villa Thoreton 75737 Paris	EUR	2 400 710	98,30 %
KADEOS 47 bis rue des Vinaigriers 75010 Paris ⁽⁵⁾	EUR	450 2 832	98,30 %
EAP France 1, rue Mozart 92110 Clichy La Garenne	EUR	739 (1 027)	98,15 %
ACCENTIVHOUSE 3/3 bis, villa Thoreton 75015 Paris ⁽⁵⁾	EUR	12 257 4 669	98,01 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	29 709 1 413	97,22 %



(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
6 997	6 997	-	-	-	3 598	3 499
29 796	1 900	-	-	-	(4 371)	-
34 623	13 300	-	-	10 485	(986)	-
1 051 705	901 705	-	-	-	28 114	-
33 887	31 135	39 541	-	10 003	(5 545)	-
119 973	12 596	113	473	2 308	(3 903)	-
10 226	10 226	10 842	75	43 510	(215)	-
104 366	77 946	-	-	6 517	12 323	3 812
40 399	40 399	1 435	30	104 288	9 430	2 500
24 640	16 899	292	696	-	1 286	-
10 048	-	10 566	9	13 008	(2 983)	-
14 885	2 958	-	-	59 442	2 174	102
22 590	5 800	16	23	38 222	(1 184)	-
29 263	29 263	-	-	-	11 291	3 223
12 469	12 469	-	351	121 274	6 423	11 965
7 240	1 460	-	-	3 614	707	441
32 678	32 678	1 497	-	5 428	9 377	274
12 845	12 845	2	-	12 821	4 109	-
7 331	3 800	7	-	929	(155)	-
11 799	10 299	-	-	1 728	889	-
69 980	2 537	-	-	-	319	-
13 065	13 065	9 963	-	-	45	-
8 624	-	4 358	3	2 380	(989)	-
9 984	9 950	847	-	1 355	(66)	-
48 736	31 187	37 261	280	113 028	(6 900)	-
65 382	65 382	31 237	34	150 048	8 667	-
7 362	815	1 551	-	6 518	(358)	-
411 767	411 767	1 171	-	73 567	27 127	27 416
14 183	2 890	73	511	1 355	473	1 573
206 430	206 430	681	81 952	16 946	2 763	1 416
7 114	-	1 770	-	3 042	(304)	-
12 268	12 268	278	-	58 611	2 144	1 502
76 681	37 975	30 295	-	15 606	1 091	-



Filiales et participations	(en milliers de monnaie locale)			Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	
MARCQ HÔTEL 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	5 022	96,91 %
S.I.H.N. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	12 239	52 588	93,92 %
PRADOTEL 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	789	16 758	90,67 %
ROISSY ORLEANS 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	2 250	3 653	72,00 %
MERCURE INTERNATIONAL HÔTELS 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	54 336	80 180	71,79 %
SEORIM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	5 284	70,94 %
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS 110, avenue de France 75013 Paris ⁽⁵⁾	EUR	12 975	7 062	59,83 %
SHTC 84, allée Jean Jaurès 31000 Toulouse ⁽⁵⁾	EUR	195	3 010	51,44 %
b) FILIALES ÉTRANGÈRES				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	69 000	100,00 %
NOVOTEL NEDERLAND BV (Pays-Bas)	EUR	3 086	73 164	100,00 %
SH ATHÈNES CENTRE (Grèce) ⁽⁵⁾	EUR	2 933	(2 048)	100,00 %
STE D'EXPL.HOTEK POLSKA (Pologne) ⁽⁵⁾	PLN	173 038	16 398	100,00 %
KATERINSKA HOTEL (Tchéquie) ⁽³⁾	CZK	300 000	510 439	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) ⁽⁵⁾	GBP	32 530	52 068	100,00 %
ACCOR HOTEL BELGIUM (Belgique)	EUR	1 062 222	233 232	100,00 %
ACCOR HOTEL GMBH (Allemagne) ⁽³⁾	EUR	25 570	207 040	100,00 %
SOGEDETU (République Dominicaine) ⁽⁵⁾	DOP	479 724	(139 951)	100,00 %
ACCOR VENEZUELA (Venezuela)	VEF	77 710	5 015	100,00 %
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique) ⁽⁵⁾	MXN	353 028	(138 592)	100,00 %
BUDGET HOTEL AKTIEBOLAG (Suède) ⁽⁵⁾	SEK	10 000	17 023	100,00 %
ACCOR CANADA INC (Canada) ⁽⁵⁾	CAD	22 774	46 298	99,99 %
MARARA S.A. (Polynésie) ⁽⁵⁾	XPF	160 000	(316 160)	99,96 %
CHP (Polynésie) ⁽⁵⁾	XPF	160 000	(855 077)	99,86 %
CI DES WAGONS LITS (Belgique) ⁽⁵⁾	EUR	50 676	532 752	99,71 %
HOTELES ACCOR DE ARGENTINA (Argentine) ⁽⁵⁾	AR\$	38 542	3 620	98,81 %
PREPAY TECHNOLOGIES LIMITED (Grande Bretagne) ⁽⁵⁾	GBP	92	1 499	98,30 %
SURFGOLD (Singapore) ⁽⁵⁾	SGD	15 800	(12 545)	98,30 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche) ⁽⁵⁾	EUR	5 542	6 449	98,00 %
THE NEWGEN HOTELS AG (Allemagne) ⁽³⁾	EUR	48 750	(12 157)	99,47 %
ASESORIA (Mexique) ⁽⁵⁾	MXN	13 640	50 131	91,11 %
ACCOR ARGENTINA SA (Argentine) ⁽⁵⁾	AR\$	5 334	88 944	89,43 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne) ⁽⁵⁾	EUR	26 398	35 384	86,79 %
ACCOR SERVICES SRL (Roumanie) ⁽⁵⁾	RON	6 712	232 747	82,28 %
ACCOR SERVICES AUSTRALIA (Australie) ⁽⁵⁾	AUD	15 000	(3 097)	78,30 %
SAFARI CLUB MOOREA (Polynésie) ⁽⁵⁾	XPF	172 000	247 602	67,44 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Egypte)	USD	29 738	9 361	64,93 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	53 245	5 664	63,55 %



(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
9 392	9 392	-	2	7 806	1 136	1 754
62 981	62 981	-	2	6 423	4 348	2 040
7 357	7 357	-	11	23 394	1 828	1 453
8 592	8 592	701	-	1 417	2 630	-
65 114	65 114	-	140	56 443	19 616	24 379
22 164	22 164	-	-	-	1 630	-
15 928	15 928	40 886	-	-	933	-
7 984	7 984	115	-	10 288	1 288	-
25 907	25 907	-	-	-	41 540	35 168
16 825	16 825	-	-	50 915	7 199	-
10 362	2 121	957	4 138	5 176	(895)	-
60 481	48 481	1 576	-	6 119	3 638	2 182
9 125	9 125	2	-	28 156	4 596	-
92 790	92 790	-	-	-	7 528	-
1 002 299	1 002 299	6	-	125 095	37 937	-
218 725	203 725	1 029	4 932	561 626	68 527	-
20 855	6 582	-	-	4 456	64	-
24 851	24 851	-	-	-	1 586	-
28 707	12 307	-	-	10 500	556	-
6 722	1 272	-	-	2 499	303	-
12 021	12 021	12 196	-	26 070	1 952	-
7 609	1 109	127	3 754	5 480	(2 208)	-
6 710	910	13	2 863	8 551	(2 942)	-
1 150 280	603 913	2 500	217 810	151 666	30 885	12 125
25 758	3 348	-	-	-	736	587
54 977	54 977	16	-	9 391	(1 340)	-
9 338	9 338	1 639	-	2 386	(61)	-
20 751	20 751	-	-	6 045	3 354	2 156
317 849	226 057	1	1 316	270 909	(16 190)	-
7 471	7 471	-	-	-	3 256	2 515
18 909	18 809	5 693	-	30 370	7 002	5 259
30 240	30 240	16	-	138 507	(1 866)	-
30 995	30 995	240	-	30 756	14 744	17 050
7 101	7 101	45	-	90	(1 024)	-
7 030	7 030	28 753	7 071	9 696	(2 503)	-
39 779	39 585	-	-	8 687	4 266	691
44 585	44 585	-	-	-	1 547	2 072



	<i>(en milliers de monnaie locale)</i>			Quote-part du capital détenu <i>(en pourcentage)</i>
	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	
Filiales et participations				
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis) ⁽⁵⁾	USD	2 066 283	182 752	62,12 %
CESTATICKET ACCOR SERVICES C.A. (Venezuela)	VEF	6 000	138 969	55,30 %
2 – PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ ACCOR SA)				
a) SOCIÉTÉS FRANÇAISES				
GOLF MEDOC PIAN Chemin de Courmateau 33 290 Le Pian Médoc-louens	EUR	1 338	3 616	49,94 %
SHCLB 35, Bd des Capucines 75002 Paris ⁽⁴⁾	EUR	1 430	905 678	34,00 %
b) SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES				
AMORIM HOTELS SERVICOS (Portugal) ⁽³⁾	EUR	14 300	21 223	50,00 %
ORBIS (Pologne) ⁽³⁾	PLN	517 754	1 561 183	45,01 %
RISMA (Maroc) ⁽⁵⁾	MAD	623 201	295 502	32,53 %
SIFALBERGHI (Italie) ⁽⁵⁾	EUR	13 000	9 111	30,65 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) ⁽¹⁾	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) ⁽⁵⁾	AUD	522 382	(368 252)	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 ⁽⁴⁾	EUR	77 512	272 677	6,00 %
B – AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1 – FILIALES (+ 10 % AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ ACCOR SA)				
a) FILIALES FRANÇAISES (ENSEMBLE)				
b) FILIALES ÉTRANGÈRES (ENSEMBLE)				
2 – AUTRES TITRES IMMOBILISÉS (MOINS DE 10 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ ACCOR SA)				
a) DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES (ENSEMBLE)				
b) DANS LES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES (ENSEMBLE)				
TOTAL GÉNÉRAL (NOTE 26)				

(1) Bilans clos au 31/12/2004.

(2) Bilans clos au 30/06/2005.

(3) Bilans clos au 31/12/2007.

(4) Bilans clos au 31/10/2008.

(5) Bilans provisoires ou non encore audités.



(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
1 138 346	1 127 346	-	-	-	1	37 282
11 101	11 101	6 346	-	85 071	43 414	12 062
9 112	2 892	26	-	2 024	(270)	-
318 200	318 200	-	-	22 355	48 249	4 760
7 145	7 145	40 043	-	-	2 109	-
194 769	194 769	-	-	51 951	35 670	2 317
33 460	29 460	-	-	36 695	(674)	-
9 388	8 788	17 860	-	105 106	(8 296)	333
8 568	-	-	-	1 094	(8 622)	-
66 758	66 758	40 788	-	7 549	(5 972)	-
8 985	-	-	-	3 125	(5 911)	-
52 318	13 928	-	-	1 112 656	(1 230)	-
149 390	93 327	116 591	606			42 660
103 651	62 852	102 181	112 986			18 271
2 646	1 712	16 092	7			-
4 122	3 944	181 569	-			2 226
8 195 859	6 725 200	801 803	440 075			287 065



RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations <i>(en millions d'euros)</i>	2004	2005	2006	2007	2008
1- SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	620	652	637	690	660
Nombre d'actions émises	206 710 509	217 265 774	212 409 741	229 917 794	219 894 523
Nombre d'obligations convertibles en actions	18 719 772	10 043 270	6 415 546	-	-
2- OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	529	576	592	638	645
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	328	237	611	876	500
Impôt sur les bénéfices	(56)	(15)	(39)	(65)	(51)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	221	166	487	805	482
Montant des bénéfices distribués	269	250	626	724	363 ⁽¹⁾
3- RÉSULTATS PAR ACTION (EN UNITÉS)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,86	1,15	3,06	4,09	2,51
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,07	0,76	2,29	3,50	2,19
Dividende net attribué à chaque action	1,30	1,15	2,95	3,15	1,65 ⁽¹⁾
4- PERSONNEL					
Nombre de salariés	1 294	1 273	1 271	1 176	1 263 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux ⁽³⁾ (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	117	120	142	129	138

(1) Proposé au titre de l'année 2008 sur une base de 219 894 523 actions.

(2) Effectif au 31 décembre 2008 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.



RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle de 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'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice 2008 et jusqu'au 24 février 2009

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 au cours de l'exercice 2008 et jusqu'au 24 février 2009.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. Avec la Caisse des dépôts et consignations

Personnes concernées : Messieurs Augustin de Romanet (jusqu'au 24 février 2009), Dominique Marcel (jusqu'au 27 août 2008) et Alain Quinet (depuis le 27 août 2008), Administrateurs de Accor et respectivement Directeur général et Directeurs des Finances et de la Stratégie de la Caisse des dépôts et consignations.

Nature et objet

Constitution de la société SGRHVS, détenue conjointement par Accor (à hauteur de 27 % par l'intermédiaire de sa filiale Accueil Partenaires) et la Caisse des dépôts et consignations (à hauteur de 26 %).

Modalités

Lors de sa séance du 13 mai 2008, le Conseil d'Administration a autorisé la constitution d'une société commune ayant pour autres actionnaires une société regroupant des entités collectrices du 1 % logement et la société Accueil Partenaires, filiale majoritaire de Accor SA. Cette société commune est détenue respectivement à hauteur de :

- ▶ 47 % par la société regroupant des entités collectrices du 1 % logement ;
- ▶ 26 % par la Caisse des dépôts et consignations ;
- ▶ 27 % par la société Accueil Partenaires ;

et sera la Société d'Exploitation de Résidences Hôtelières à Vocation Sociale (SRHVS) dans le cadre du partenariat (« Logirelais ») conclu en 2007 avec l'État et l'Agence Nationale pour la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction.

2. Avec Colony Capital SAS

Personnes concernées : M. Thomas J. Barrack, Administrateur de Accor et Président-directeur général de Colony Capital LLC et M. Sébastien Bazin, Administrateur de Accor et Directeur général Europe de Colony Capital SAS.

Nature et objet

Constitution de la société ColSpa SAS détenue conjointement par Accor (à hauteur de 10 %), Colony Capital SAS (à hauteur de 80 % par l'intermédiaire de sa filiale ColMolitor) et Bouygues (à hauteur de 10 % par l'intermédiaire de sa filiale Sodéarif).

Modalités

Lors de sa séance du 16 décembre 2008, le Conseil d'Administration a autorisé la constitution d'une société commune détenue respectivement à hauteur de :

- ▶ 80 % par ColMolitor ;
- ▶ 10 % par Accor ;
- ▶ 10 % par Sodéarif (Bouygues).

Cette société commune interviendra en qualité de preneur du bail emphytéotique consenti par la Ville de Paris, relatif au projet de réhabilitation et d'exploitation de la piscine Molitor (lequel comprendra un espace de natation, un spa urbain et centre de santé, un hôtel 4* – le MGallery Molitor – des espaces de restauration, des espaces d'accueil et de manifestation, un centre médical sport et santé ainsi que des lieux de vente d'articles de sport).

Le coût du projet est estimé à 65 millions d'euros et sera financé à hauteur de 40 % en fonds propres et de 60 % en fonds d'emprunt. Le capital social à la constitution de ColSpa s'élève à 37 000 euros libéré de moitié à la souscription.



D'une durée de 54 ans, le bail emphytéotique donnera lieu au paiement d'une redevance comportant :

- ▶ un élément forfaitaire : 1 euro jusqu'à l'ouverture du site au public, puis 25 milliers d'euros en année 1, 50 milliers d'euros en année 2 et 75 milliers d'euros à compter de l'année 3, indexé sur l'Indice du Coût de la Construction ;
- ▶ un élément variable : 0,10 % du chiffre d'affaires du site pour les années 1 à 3, 0,25 % pour les années 4 à 6 et 0,50 % à compter de l'année 7 ;
- ▶ un élément variable complémentaire : 10 % du chiffre d'affaires supérieur à 30 millions d'euros, seuil indexé sur l'Indice du Coût de la Construction.

3. Avec M. Gilles Péliisson, Administrateur-Directeur général de Accor (jusqu'au 24 février 2009) puis Président-directeur général de Accor (à compter du 24 février 2009)

Nature et objet

- a. Souscription d'une assurance chômage privée

Modalités

Lors de la séance du 16 décembre 2008 le Conseil d'Administration a autorisé, en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, la souscription d'une assurance chômage privée, au profit de M. Gilles Péliisson auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC. Les dirigeants étant en effet exclus du régime d'assurance chômage de l'Unedic en raison de leur qualité de mandataires sociaux, cette assurance permet de faire bénéficier le Directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle, lesquelles seraient versées après une période de 12 mois d'affiliation continue et à compter du 31^e jour de chômage continu. La durée d'indemnisation est de 12 mois et sera ensuite portée à 24 mois à l'issue de la première année d'affiliation. L'indemnité versée est fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente et plafonnée à 109 785 euros par an pour l'année 2009. Il est précisé que les cotisations seront prises en charge en totalité par la Société.

Le contrat prenant effet au 1^{er} janvier 2009, aucune somme n'a été versée au titre de l'exercice 2008.

- b. Détermination des indemnités en cas de cessation de ses fonctions de Directeur général à l'initiative de la société

Modalités

Lors de sa séance du 16 décembre 2008, le Conseil d'Administration adoptant les recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008, a décidé de mettre en conformité 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 ramenant le montant de ladite indemnité à compter du renouvellement de son mandat de Président-directeur général, à deux fois (au lieu de trois fois) le montant de sa rémunération annuelle totale (fixe et variable) perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation effective de son mandat, sauf en cas de faute lourde ou grave.

Les critères de performance auxquels est subordonné le versement de ladite indemnité ont été modifiés et déterminés comme suit lors de la séance du Conseil d'Administration du 24 février 2009 :

- ▶ Retour sur Capitaux Employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de Référence au cours des trois dernières années ;
- ▶ croissance du chiffre d'affaires de Accor Services (à périmètre et taux de change constants) au moins supérieure à 8 % pendant deux années sur les trois dernières années ;
- ▶ Free Cash Flow de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- ▶ moyenne annuelle du cours de l'action Accor multipliée par 100 supérieure à 85 % de la moyenne annuelle de l'indice CAC 40 sur chacune des trois dernières années.

L'atteinte de ces critères déterminerait le pourcentage de l'indemnité versée ainsi qu'il suit :

- ▶ si au moins trois des quatre critères sont remplis, 100 % de l'indemnité serait versée ;
- ▶ si au moins deux des quatre critères sont remplis, 50 % de l'indemnité serait versée ;
- ▶ si seulement un critère est rempli ou si aucun critère n'est atteint, aucune indemnité ne serait versée.

- c. Modification des dispositions du contrat de travail

Modalités

Lors de sa séance du 24 février 2009, le Conseil d'Administration a autorisé une convention réglementée avec M. Gilles Péliisson, Président-directeur général de Accor. Cette convention est conclue sous la condition suspensive du renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Gilles Péliisson, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009, et prendra effet à la date dudit renouvellement de mandat. Cette convention prévoit la modification des dispositions de son contrat de travail au terme d'un avenant ayant pour objet de supprimer toutes clauses pouvant conférer un droit quelconque allant au-delà de ce que la loi et la convention collective disposent. Cet avenant stipule notamment qu'en cas de rupture du fait de l'employeur dans les six mois suivant la cessation de ses fonctions de mandataire social, les sommes qui seraient versées au titre de la cessation du mandat viendraient en déduction de l'indemnité légale de licenciement qui serait due au titre de la rupture du contrat de travail.



4. Avec MM. Paul J. Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents fondateurs

Nature et objet

Rémunération des missions réalisées par les co-Présidents fondateurs.

Modalités

Lors de sa séance du 24 février 2009, le Conseil d'Administration a autorisé le versement d'une rémunération globale de 300 000 euros (HT) à chacun des deux co-Présidents fondateurs au titre des missions de conseil et de représentation effectuées et à effectuer dans l'intérêt du Groupe au cours des exercices 2008, 2009 et 2010.

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 Société Générale et BNP-Paribas

Nature et objet

a. 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.

Au cours de l'exercice 2008, votre Société a versé une somme de 350 000 euros HT à chacune des banques au titre de l'exécution de ce contrat.

b. 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 deux 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 : cinq 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 2008 pour un montant de 1 185 millions d'euros au taux moyen de 4,47 % l'an. Les commissions versées au cours de l'exercice 2008 et relatives à cette ligne de crédit se sont élevées à 1 153 805,57 euros (HT) et les intérêts payés se sont élevés à 35 855 467,40 euros.

2. Avec la FNAC

Nature et objet

Acquisition de la société Kadéos / 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 Kadéos, 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. L'acquisition a été conclue le 30 mars 2007.

Cette acquisition était subordonnée à la prolongation pour une durée de cinq ans, de l'exclusivité d'acceptation et de distribution ainsi que des conditions de rémunération actuellement consenties à Kadéos par les trois principales enseignes du groupe PPR (FNAC, Redcats et Conforama).

3. Avec la Caisse des dépôts et consignations

Nature et objet

Cession de murs d'hôtels situés en France et en Suisse.

Modalités

Accor a cédé le 19 juin 2008 à une OPCI, au sein de laquelle la Caisse des dépôts et consignations détient 33 % du capital (avec deux autres fonds d'investissement- European Hotel Venture et Alternative Property Income Venture- détenant chacun 33 % du capital), gérée par AXA REIM, les murs de :

- ▶ 45 hôtels en France (détenus en pleine propriété et en Crédit Bail Immobilier),
- ▶ 10 hôtels en Suisse (au travers de la cession des titres des sociétés détenant ces actifs immobiliers),



pour un prix global de 518 millions d'euros, incluant un programme de rénovation de 50 millions d'euros à charge de ces investisseurs.

Accor a simultanément conclu avec l'OPCI (et ses filiales), tant pour les hôtels situés en France qu'en Suisse :

- des baux commerciaux d'une durée de 12 ans renouvelables 6 fois soit 84 ans au total, avec loyer variable sur chiffre d'affaires, sans minimum garanti (égal en moyenne à 16 % du chiffre d'affaires) ;
- un Contrat de Partenariat reprenant les principaux engagements réciproques ayant amené les parties à conclure la transaction (engagement sur les projets de réalisation d'extension et développement de nouveaux projets d'hôtels) ainsi que l'organisation et la gestion de leurs relations contractuelles, au titre des baux précités pour l'ensemble du portefeuille d'hôtels.

Dans le cadre de cet accord, Accor a conclu en décembre 2008 avec l'OPCI un contrat portant sur la cession des parts qu'elle détenait dans une SCI, propriétaire de 5 hôtels Ibis et d'un hôtel All seasons situés en France, inclus dans le portefeuille des 45 hôtels français. Ces hôtels seront exploités par Accor dans le cadre de baux commerciaux identiques à ceux concernant les autres hôtels cédés le 19 juin.

4. Avec la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme

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 1^{er} janvier 2006, aux termes desquelles la redevance annuelle versée à Accor par la CIWLT s'établit désormais à 10 000 euros.

Les modalités d'application de la convention se sont poursuivies et n'ont fait l'objet d'aucune modification au titre de l'exercice 2008.

5. Avec la Société Lucien Barrière S.A.S

Nature et objet

- a. Convention de prestations de services entre la Société Accor, 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 qui a été reconduit pour une durée indéterminée par avenant entré en vigueur le 2 mai 2007 et 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.

Il est précisé que les GIE Accorest et Accorequip ont fait l'objet d'une dissolution au 31 décembre 2007, et qu'à compter du 1^{er} janvier 2008, Accor s'est substituée auxdits GIE dans l'exercice de leur activité selon les mêmes termes et conditions que ceux stipulés dans les contrats conclus par chacun des deux GIE.

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 2008, votre Société a perçu un montant de 155 480 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

- b. 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 1^{er} 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 HT ;
- 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 HT 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 dollars et commission de 0,74 dollar par réservation et par établissement).



Un premier avenant a été conclu en date du 1^{er} septembre 2006 prorogeant les effets du contrat jusqu'au 31 octobre 2008, un second avenant ayant été conclu le 1^{er} novembre 2008 :

- prorogeant la durée du contrat pour une nouvelle période d'un an jusqu'au 31 octobre 2009, le contrat étant renouvelable par tacite reconduction pour des périodes d'un an ;
- ramenant la rémunération fixe forfaitaire de 600 000 euros HT à 150 000 euros pour la période du 1^{er} novembre 2008 au 31 octobre 2009 ;
- prévoyant le versement d'une rémunération complémentaire variable calculée selon les modalités suivantes :
 - pour toutes les réservations hébergement réalisées par l'intermédiaire du système TARS par Accor directement ou par des tiers (opérateurs agences...), la société Groupe Lucien Barrière devra verser à Accor 5 % du chiffre d'affaires hébergement HT apporté,
 - pour toutes les réservations générées par l'intermédiaire des GDS, la société Groupe Lucien Barrière devra régler à Accor 3,20 euros HT par réservation (non annulée),
 - pour la commercialisation de groupes affaires et loisirs par les forces de vente Accor, la rémunération variable sera de 10 % du chiffre d'affaires HT apporté par les forces de ventes Accor.

Au cours de l'exercice 2008, votre Société a perçu un montant de 706 940 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

c. 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 HT par jour presté. Cette convention a été signée le 11 avril 2006, la prise d'effet ayant été fixée au 1^{er} mars 2006 pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction.

Au cours de l'exercice 2008, votre Société a perçu un montant de 39 356,29 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

d. 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 1^{er} novembre 2005 moyennant une rémunération forfaitaire annuelle par établissement et par contrat de 350 euros HT.

Il a été mis fin au contrat au 31 décembre 2008.

Au cours de l'exercice 2008, votre Société a perçu un montant de 33 849,19 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

6. 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 millions d'euros au titre de la première saison sportive 2006/2007 et de 9 millions d'euros 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 millions d'euros), 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 2008, votre Société a versé une somme de 9 000 000 euros HT à l'Olympique Lyonnais au titre de l'application de ce contrat.

7. Avec MM. Paul Dubrulle 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 Dubrulle 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 s'est poursuivie au cours de l'exercice 2008.



**8. Avec M. Gilles Pélisson,
Administrateur-Directeur général
de Accor (jusqu'au 24 février 2009)
puis Président-directeur général
de Accor (à compter du 24 février 2009)**

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 1^{er} janvier 2005 en

vue de prévoir notamment l'extension de la qualité de participant à ces régimes, avec prise d'effet à compter du 1^{er} 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 10 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Bruno BIZET

DELOITTE & ASSOCIES

David DUPONT-NOEL



Informations juridiques

Renseignements de caractère général	262
Renseignements concernant la Société	262
Résolutions	265
Présentation des résolutions	265
Projet de Résolutions à l'Assemblée Générale	272
Autres informations juridiques	284
Contrats importants	284
Programme de rachat d'actions	284
Responsables du Document et du contrôle des comptes et documents accessibles au public	286
Responsables du Document et du contrôle des comptes	286
Honoraires des Commissaires aux Comptes	288
Relations actionnaires et documents accessibles au public	289
Informations incluses par référence	291
Document d'information annuel	291
Table de concordance	293



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 : 7010Z.

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 1^{er} 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 1^{re} 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 12 mois à venir.

À l'issue de chaque période de 12 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 12 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'acquiescer 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 RÉOLUTIONS

OBJECTIFS DES RÉOLUTIONS

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 13 MAI 2009

Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008

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, identique à celui versé au titre de l'exercice 2007.

Le Conseil d'Administration rappelle que les dividendes versés au titre des trois exercices précédents se sont élevés à 1,15 euro par action pour l'exercice 2005, à 2,95 euros par action pour l'exercice 2006 (dont 1,50 euro à titre exceptionnel) et à 3,15 euros par action (dont 1,50 euro à titre exceptionnel) pour l'exercice 2007.

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 18 % (hors prélèvements sociaux) prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts.

Paiement du dividende

En application de l'article 27 des statuts de la Société, le Conseil d'Administration propose, au terme de la **quatrième résolution**,

d'offrir aux actionnaires une option de paiement du dividende en actions selon les modalités suivantes :

- ▶ l'option portera sur la totalité du dividende mis en distribution ;
- ▶ l'option sera ouverte du 20 mai 2009 au 8 juin 2009 inclus pour permettre un règlement ou une livraison des actions le 17 juin 2009. En conséquence, tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au 8 juin 2009 inclus, ne pourra recevoir le dividende lui revenant qu'en numéraire ;
- ▶ le prix d'émission des actions à créer en paiement du dividende sera égal à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de Bourse ayant précédé la date de la présente Assemblée Générale, diminué du montant net du dividende, conformément à l'article L. 232-9 du Code de commerce, le Conseil d'Administration ayant la faculté d'arrondir au centième immédiatement supérieur le prix ainsi déterminé ;
- ▶ les actions seront créées avec jouissance au 1^{er} janvier 2009.

Des bulletins de souscriptions seront adressés aux actionnaires.

Si le montant du dividende auquel il a droit ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soule en espèces.

Conseil d'Administration

Renouvellement du mandat d'administrateurs

Les **cinquième à douzième** résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation le renouvellement de mandat, pour la durée statutaire de trois ans, des administrateurs suivants :

M. Thomas J. Barrack, Président-directeur général fondateur de Colony Capital LLC. Âgé de 61 ans, juriste spécialisé en droit financier international, Thomas J. Barrack a notamment occupé les fonctions de Président de Oxford Development Venture, Inc., Senior Vice-Président 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.

M. Sébastien Bazin, Directeur général Europe de Colony Capital SAS. Âgé de 47 ans et 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'Immobilier Hôtelière, avant de rejoindre Colony Capital en 1997.

M. Philippe Citerne, ancien Directeur général délégué de la Société Générale. Âgé de 60 ans et ancien élève de l'École Centrale de Paris, Philippe Citerne a rejoint, après avoir exercé des fonctions au ministère des Finances, 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 de 1997 à 2009.

M. Gabriele Galateri Di Genola, Président de Telecom Italia Spa. Âgé de 61 ans et 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.

M. Gilles Pélisson, Président-directeur général de Accor depuis le 24 février 2009, et Directeur général depuis le 9 janvier 2006. Âgé de 51 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).

M. Alain Quinet, Directeur des Finances et de la Stratégie, membre du Comité de direction de la Caisse des dépôts et consignations. Âgé de 47 ans, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration, Inspecteur Général des Finances, Alain Quinet a exercé plusieurs fonctions au service de l'État, dont celle de Directeur adjoint pour les Affaires Économiques au cabinet du Premier ministre avant de rejoindre la Caisse des dépôts et consignations en avril 2008 en qualité de Chargé de mission auprès de M. Dominique Marcel. Il est, depuis août 2008, Directeur des Finances et de la Stratégie du groupe Caisse des dépôts et consignations, membre des Comités de direction de la Caisse des dépôts et consignations et du groupe.

M. Alain Quinet a été nommé administrateur suivant délibération du Conseil d'Administration en date du 27 août 2008, par voie de cooptation en remplacement de M. Dominique Marcel.

M. Franck Riboud, Président-directeur général de Danone. Âgé de 53 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.

M. Patrick Sayer, Président du Directoire d'Eurazeo. Âgé de 51 ans, diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Patrick Sayer a notamment occupé les fonctions d'Associé-Gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et Managing Director de Lazard Frères & Co à New York. Il a participé à la création de Fonds Partenaires de 1989 à 1993. Il a ensuite contribué à la mise en place de la nouvelle

stratégie d'investissement de Gaz et Eaux devenue Eurazeo. Il est Président du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002.

M. Patrick Sayer a été nommé administrateur suivant délibération du Conseil d'Administration en date du 27 août 2008, par voie de cooptation en remplacement de M. Étienne Davignon.

Nomination de nouveaux administrateurs

Les **treizième à seizième** résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation la nomination, pour la durée statutaire de trois ans, des administrateurs suivants :

M. Jean-Paul Bailly, 63 ans, Président du groupe La Poste.

Jean-Paul Bailly a consacré l'intégralité de sa carrière au Service Public en participant au management et à la Direction de deux grandes entreprises publiques, la RATP puis La Poste.

Entre 1970 et 1977, Jean-Paul Bailly exerce plusieurs responsabilités au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). En 1978, il prend la Direction de la Coopération technique française à Mexico. En 1982, il rejoint à nouveau la RATP, où il est notamment Directeur du Département du matériel roulant autobus, Directeur du Métro et du RER et Directeur du Personnel. En 1990, il est nommé Directeur général adjoint de la RATP puis Président-directeur général en 1994. Entre 1997 et 2001, il assume parallèlement la Présidence de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP). Depuis 2002, Jean-Paul Bailly est Président du groupe La Poste. Depuis 2006, il est également Président du Conseil de Surveillance de La Banque Postale.

M. Jean-Paul Bailly est diplômé de l'École Polytechnique et du MIT.

M. Denis Hennequin, 51 ans, Président-directeur général Europe de McDonald's et membre du Comité exécutif de McDonald's Corporation.

Depuis 2005, Denis Hennequin est Président-directeur général Europe de McDonald's, présent dans 40 pays avec 6 600 restaurants. Il a débuté sa carrière chez McDonald's en 1984, en tant qu'assistant Directeur de restaurant. Après être devenu Directeur de restaurant, il a occupé différentes fonctions au sein du Groupe, en tant que conseiller en formation et recrutement, conseiller en exploitation, Directeur de la Franchise, Directeur des Opérations et Directeur régional Ile-de-France. Il a successivement occupé les postes de Vice-Président en charge de développement, des ressources humaines et des régions. En 1996, il a été nommé Président-directeur général France. Il est devenu Vice-Président-directeur général Europe en 2005.

Denis Hennequin est titulaire d'une licence en sciences économiques et d'une maîtrise en droit des affaires et en droit fiscal.

M. Bertrand Meheut, 58 ans, Président du Directoire du groupe Canal+.

Bertrand Meheut a rejoint le groupe Canal+ en septembre 2002.

Il a travaillé auparavant dans l'industrie, en particulier celle des sciences de la vie. Il a réalisé l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, puis Aventis Cropscience, où il entre en 1984 comme adjoint au Directeur général Europe et responsable des fonctions centrales de la branche « Agro ».



Il y a occupé successivement les fonctions de Directeur général de la filiale allemande, Directeur général adjoint de Rhône-Poulenc Agro puis Vice-Président exécutif et Directeur général Europe.

Lorsque Rhône-Poulenc et le chimiste allemand Hoechst fusionnent à la fin 1999 au sein d'Aventis, Bertrand Meheut devient Directeur général d'Aventis CropScience, (filiale d'Aventis et de Schering, opérant dans l'agrochimie et les biotechnologies ; 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 16 000 salariés). Sa dernière fonction avant son arrivée dans le secteur audiovisuel fut celle de Président-directeur général.

Bertrand Meheut est ingénieur civil des Mines.

Mme Virginie Morgon, 39 ans, membre du Directoire d'Eurazeo.

Virginie Morgon est membre du Directoire d'Eurazeo depuis janvier 2008. Elle co-dirige l'équipe Investissement. Entrée chez Lazard en 1994 et associé-gérant depuis 2000, après avoir exercé son métier de banquier conseil à New York et Londres, Virginie Morgon était notamment responsable du secteur agroalimentaire, distribution et biens de consommation sur le plan européen. Au cours des 15 dernières années passées chez Lazard, elle a conseillé de nombreuses entreprises françaises ou internationales comme Air Liquide, Danone, Kingfisher/Castorama, Kesa/Darty, Publicis.

Virginie Morgon est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section Économie et Finance) et titulaire d'un master d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie).

Fixation du montant annuel des jetons de présence versés par Accor SA aux administrateurs

La **dix-septième** résolution concerne la fixation du montant annuel des jetons de présence versés par Accor SA aux membres du Conseil d'Administration.

Il est rappelé que leur répartition est notamment fonction de l'assiduité de chaque membre aux séances du Conseil d'Administration, lequel en décidera la répartition, au terme d'une de ses délibérations.

Ce montant est fixé à 420 000 euros au titre de l'exercice 2009. Il a été déterminé au regard du montant approuvé par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006 (590 000 euros), un prorata ayant été appliqué à ce montant afin de tenir compte du nombre exact d'administrateurs devant participer aux séances du Conseil d'Administration au cours de l'année 2009.

Approbation des conventions réglementées

Les **dix-huitième à vingt-troisième** 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 2008 et du 1^{er} trimestre de l'exercice 2009, 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 et 2008, de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale de façon séparée chacune des conventions réglementées conclues au cours de l'exercice 2008 et du 1^{er} trimestre de l'exercice 2009.

La **dix-huitième** résolution concerne une convention réglementée conclue, lors de la séance du Conseil d'Administration du 13 mai 2008, avec la Caisse des dépôts et consignations, avec laquelle a été constituée une société commune ayant pour autres actionnaires une Société regroupant des entités collectrices du 1 % logement, et la société Accueil Partenaires, filiale majoritaire de Accor SA. Cette société commune est détenue respectivement à hauteur de :

- ▶ 47 % par la Société regroupant des entités collectrices du 1 % logement ;
- ▶ 26 % par la Caisse des dépôts et consignations ;
- ▶ 27 % par la société Accueil Partenaires ;

et sera la société d'exploitation de résidences hôtelières à vocation sociale (RHVS) dans le cadre du partenariat (« Logirelais ») conclu en 2007 avec l'État et l'Agence Nationale pour la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction.

Les personnes concernées sont Messieurs Augustin de Romanet de Beaune, Dominique Marcel (jusqu'au 27 août 2008), et

Alain Quinet (à compter du 27 août 2008), 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 **dix-neuvième** résolution concerne une convention réglementée conclue, lors de la séance du Conseil d'Administration du 16 décembre 2008, avec Colony Capital SAS, avec laquelle Accor SA a constitué une société commune (ColSpa SAS) au sein de laquelle ColMolitor (Colony Capital) détient 80 % du capital, Accor SA et la Société Sodéarif (Bouygues) détenant respectivement 10 % dudit capital. Cette société commune interviendra en qualité de preneur du bail emphytéotique consenti par la Ville de Paris, relatif au projet de réhabilitation et d'exploitation de la piscine Molitor (lequel comprendra un espace de natation, un spa urbain et centre de santé, un hôtel 4* – le M Gallery Molitor – des espaces de restauration, des espaces d'accueil et de manifestations, un centre médical sport et santé ainsi que des lieux de vente d'articles de sport).

Le coût du projet est estimé à 65 millions d'euros et sera financé à hauteur de 40 % en fonds propres et de 60 % en fonds d'emprunt. Le capital social à la constitution de ColSpa s'élève à 37 000 euros libéré de moitié à la souscription.

D'une durée de 54 ans, le bail emphytéotique donnera lieu au paiement d'une redevance comportant :

- ▶ un élément forfaitaire : 1 euro jusqu'à l'ouverture du site au public, puis 25 milliers d'euros en année 1, 50 milliers d'euros en année 2 et 75 milliers d'euros à compter de l'année 3, indexé sur l'Indice de Coût de la Construction (ICC) ;



- un élément variable : 0,10 % du chiffre d'affaires du site pour les années 1 à 3, 0,25 % pour les années 4 à 6 et 0,50 % à compter de l'année 7 ;
- un élément variable complémentaire : 10 % du chiffre d'affaires supérieur à 30 millions d'euros, seuil indexé sur l'ICC ;

Les personnes concernées sont Messieurs Thomas J. Barrack et Sébastien Bazin, administrateurs de Accor et respectivement Président-directeur général de Colony Capital LLC et Directeur général Europe de Colony Capital SAS.

Les vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième résolutions concernent des conventions réglementées conclues, lors des séances des Conseils d'Administration des 16 décembre 2008 et 24 février 2009, avec M. Gilles Péllisson, administrateur-directeur général de Accor jusqu'au 24 février 2009 puis Président-directeur général depuis cette date.

Elles ont pour objet :

- pour la **vingtième** résolution de ratifier la souscription, en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce d'une assurance chômage privée auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise - GSC, association créée en 1979 à l'initiative conjointe du MEDEF et de la CGPME. Les dirigeants étant en effet exclus du régime d'assurance chômage de l'Unedic en raison de leur qualité de mandataires sociaux, cette assurance permet de faire bénéficier le Directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle, lesquelles seraient versées après une période de 12 mois d'affiliation continue et à compter du 31^e jour de chômage continu. La durée d'indemnisation est de 12 mois et sera ensuite portée à 24 mois à l'issue de la 1^{re} année d'affiliation. L'indemnité versée est fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente et plafonnée à 109 785 euros par an pour l'année 2009. Il est précisé que les cotisations GSC seront prises en charge en totalité par la Société ;
- pour la **vingt et unième** résolution de mettre en conformité avec les recommandations AFEP / MEDEF du 6 octobre 2008, 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 ramenant le montant de ladite indemnité, à compter du renouvellement de son mandat de Président-directeur général, à deux fois (au lieu de trois) le montant de sa rémunération annuelle totale (fixe et variable) perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation effective de son mandat (sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde). Les critères de performance auxquels est subordonné le versement de ladite indemnité ont été déterminés comme suit :
 - retour sur Capitaux Employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de Référence au cours des trois dernières années,
 - croissance du chiffre d'affaires de Accor Services (à périmètre et taux de change constants) au moins supérieure à 8 % pendant deux années sur les trois dernières années,
 - Free Cash Flow de l'Hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années,
 - moyenne annuelle du cours de l'action Accor multipliée par 100 supérieure à 85 % de la moyenne annuelle de l'indice CAC 40 sur chacune des trois dernières années ;

L'atteinte de ces critères déterminerait le pourcentage de l'indemnité versée ainsi qu'il suit :

- si au moins trois des quatre critères sont remplis, 100% de l'indemnité serait versée,
- si au moins deux des quatre critères sont remplis, 50% de l'indemnité serait versée,
- si seulement un critère est rempli ou si aucun critère n'est atteint, aucune indemnité ne serait versée ;

- pour la **vingt-deuxième** résolution de ratifier la modification des dispositions du contrat de travail de M. Gilles Péllisson, au terme d'un avenant ayant pour objet de supprimer toutes clauses pouvant conférer un droit quelconque allant au-delà de ce que la loi et la convention collective disposent. Cet avenant stipule notamment qu'en cas de rupture du fait de l'employeur dans les six mois suivant la cessation de ses fonctions de mandataire social, les sommes qui seraient versées au titre de la cessation du mandat viendront en déduction de l'indemnité légale de licenciement qui serait due au titre de la rupture du contrat de travail. Cette convention est conclue sous la condition suspensive du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Gilles Péllisson, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009, et prendra effet à la date dudit renouvellement de mandat.

La **vingt-troisième** résolution concerne une convention réglementée conclue, lors de la séance du Conseil d'Administration du 24 février 2009, avec MM. Paul Dubrule et Gérard Péllisson, co-Présidents Fondateurs de Accor, qui prévoit le versement à chacun d'entre eux d'une rémunération 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 2008, ainsi que de celles qui se poursuivront des exercices 2009 et 2010.

Les co-Présidents Fondateurs mettent à la disposition du Groupe leur expérience et les relations publiques et institutionnelles qu'ils ont développées à haut niveau depuis bien des années.

Paul Dubrule a ainsi en 2008, apporté sa contribution à des réflexions portant notamment sur les questions de marketing stratégique telles que l'étude de nouveaux concepts hôteliers mais aussi la politique du Groupe en matière d'environnement. Paul Dubrule a également contribué au développement hôtelier du Groupe en Asie, en particulier en Chine.

Gérard Péllisson a réalisé en 2008, des missions qui ont permis le développement de projets hôteliers notamment au Moyen-Orient, au Maghreb et dans le reste de l'Afrique.



Autorisation d'opérer sur les actions de la Société

La **vingt-quatrième** 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 18 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 13 mai 2008 par sa onzième 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 80 euros et le prix minimal de vente est de 30 euros. La Société ne pourra acquérir plus de 21 900 000 de ses propres actions (soit 9,95 % du capital au 31 décembre 2008) en vertu de cette autorisation, correspondant à une valeur d'achat maximale de 1 752 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration a fait usage au cours de l'exercice 2008 de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008 : 1 837 699 actions (soit 0,79 % du capital au 13 mai 2008) ont été rachetées à un prix moyen de 33,70 euros, représentant un total de 61 924 498 euros.

À ce jour plus aucune action n'est auto-détenue par la Société.

Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

La **vingt-cinquième** résolution confère au Conseil d'Administration l'autorisation d'annuler tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la **vingt-quatrième** résolution (dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois) et de réduire corrélativement le capital social.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 18 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 13 mai 2008 par sa douzième résolution.

Le Conseil d'Administration a fait usage au cours de l'exercice 2008 de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008 : 10 227 849 actions (soit 4,44 % du capital au 13 mai 2008) ayant été annulées depuis le 13 mai 2008.

Délégations de compétence à l'effet de décider l'émission d'actions, titres ou valeurs mobilières diverses

Ces délégations de compétence ont pour objet de renouveler les autorisations données au Conseil d'Administration pour permettre de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe.

Ainsi peuvent être réalisées des émissions de valeurs mobilières en France, à l'étranger et/ou sur les marchés internationaux, en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires ou en le supprimant, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et des intérêts de la Société et de ses actionnaires. En 2008, Accor n'a fait usage d'aucune de ces autorisations.

La **vingt-sixième** résolution autorise le Conseil d'Administration à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation du capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est fixé à 200 millions d'euros (représentant environ 66 millions d'actions d'un montant nominal de 3 euros), soit environ 30,3 % du capital au 31 décembre 2008, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi. Ce montant de 200 millions d'euros est identique à celui de l'autorisation donnée par la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007.

Le montant nominal maximal des obligations et titres de créances donnant accès au capital susceptible d'être émis, en application de la délégation conférée au Conseil d'Administration, est fixé à 4 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises.



La **vingt-septième** résolution autorise le Conseil d'Administration à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation de capital, sans qu'ait à s'exercer le droit préférentiel de souscription des actionnaires.

En effet, pour répondre rapidement à toute opportunité financière en fonction de la mobilité et de la diversité des marchés financiers en France et à l'étranger, le Conseil d'Administration peut être conduit à procéder dans de brefs délais à des émissions susceptibles d'être placées auprès d'investisseurs intéressés par certains types de produits financiers. Cela implique que le Conseil d'Administration puisse procéder à ces émissions sans que s'exerce le droit préférentiel de souscription des actionnaires.

La résolution qui est soumise à votre approbation tient compte des dernières évolutions réglementaires (ordonnance du 23 janvier 2009 relative à l'appel public à l'épargne), permettant l'émission de titres de capital ou de titres donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'investisseurs qualifiés.

Dans le cas où il serait fait usage de cette faculté, les actionnaires pourraient bénéficier d'un droit de souscription prioritaire, pendant un délai et selon des modalités que fixerait le Conseil d'Administration en fonction des usages du marché. Par ailleurs, le Conseil

d'Administration d'une part et, les Commissaires aux Comptes d'autre part établiraient des rapports complémentaires qui seraient tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est limité à 150 millions d'euros (représentant 50 millions d'actions d'un montant nominal de trois euros), soit environ 22,70 % du capital au 31 décembre 2008, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi.

Le montant nominal des obligations et titres de créances donnant accès au capital susceptible d'être émis en application de cette délégation est fixé à trois milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises.

Ces autorisations sont données pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale et font l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Elles mettent fin, avec effet immédiat, aux délégations données par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par ses dix-septième et dix-huitième résolutions.

Délégation à l'effet de procéder à l'émission d'actions, de titres ou valeurs mobilières diverses dans la limite de 10 % du capital en rémunération d'apports en nature

La **vingt-huitième** résolution qui est soumise à votre approbation a pour objet de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce, pour émettre des actions ou autres valeurs mobilières en contrepartie d'apports en nature, dans la limite de 10 % du capital de la Société.

Cette procédure reste soumise aux règles concernant les apports en nature, notamment celles relatives à l'évaluation des apports par un Commissaire aux apports conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce.

En 2008, Accor n'a pas fait usage de cette autorisation.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale et fait l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Elle met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa dix-neuvième résolution.

Augmentation du montant des émissions en cas de demandes excédentaires

La **vingt-neuvième** résolution vise à renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 -1 du Code de commerce, pour augmenter dans la limite de 15 % de l'émission initiale, le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, autorisées par les **vingt-sixième et vingt-septième** résolutions dans l'hypothèse où ces émissions feraient l'objet de demandes excédentaires de la part des investisseurs.

En 2008 Accor n'a pas fait usage de cette autorisation.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Elle met fin avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa vingtième résolution.



Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise

La **trentième** résolution autorise le Conseil d'Administration à augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres, dont la capitalisation serait admise. Le Conseil d'Administration pourra conjuguer cette opération avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu des **vingt-sixième et vingt-septième** résolutions. Il pourra également procéder sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes.

En 2008, Accor n'a pas fait usage de cette autorisation.

La présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Cette autorisation met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa vingt et unième résolution.

Limitation du montant global des autorisations

La **trente et unième** résolution fixe une limitation globale au montant nominal des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires pouvant être réalisées par le Conseil d'Administration, immédiatement ou à terme en vertu des **vingt-sixième à trentième** résolutions pendant la période de validité des autorisations. Le montant nominal des augmentations

du capital social est plafonné à 300 millions d'euros, montant auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. Ce montant demeure inchangé par rapport à celui autorisé par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007.

Accès au capital des salariés

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).

Il est donc demandé à l'Assemblée Générale, au terme de la **trente-deuxième** 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 13 mai 2008.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Elle met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008 par sa quatorzième résolution.

Pouvoirs pour formalités

Au terme de la **trente-troisième** 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 2009

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2008

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 2008 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 2008

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 2008 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 2008 : 482 441 449,10 majoré :
- du report à nouveau bénéficiaire : 295 741 670,28
- du dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'auto-détention) : 26 428 972,50
- **soit la somme de : 804 612 091,88**

De la manière suivante sur la base d'un capital composé de 219 894 523 actions au 31 décembre 2008 :

- à la distribution d'un dividende ordinaire de : (1,65 euro par action) 362 825 962,95
- au compte report à nouveau 441 786 128,93

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'un dividende ordinaire de 1,65 euro**

par action, étant précisé que si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende était inférieur ou supérieur à 219 894 523, les montants de dividendes seraient ajustés à la baisse ou à la hausse 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 de 18 % (hors prélèvements sociaux) prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts ;

4. la date de détachement du coupon est fixée au 20 mai 2009.

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)	2005	2006	2007
Dividende net	1,15	2,95 ⁽¹⁾	3,15 ⁽²⁾

(1) Dont 1,50 euro à titre exceptionnel.

(2) Dont 1,50 euro à titre exceptionnel.



Quatrième résolution

Paiement du dividende

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, et sous réserve de l'adoption de la troisième résolution, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de proposer à chaque actionnaire une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, suivant les modalités suivantes :

- l'option portera sur la totalité du dividende mis en distribution ;
- l'option sera ouverte du 20 mai 2009 au 8 juin 2009 inclus pour permettre un règlement ou une livraison des actions le 17 juin 2009. En conséquence, tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au 8 juin 2009 inclus, ne pourra recevoir le dividende lui revenant qu'en numéraire ;
- le prix d'émission des actions à créer en paiement du dividende sera égal à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de Bourse ayant précédé la date de la présente Assemblée Générale, diminuée du montant net du dividende, conformément à l'article L. 232-19 du Code de commerce, le

Conseil d'Administration ayant la faculté d'arrondir au centième supérieur le prix ainsi déterminé ;

- les actions seront créées avec jouissance au 1^{er} janvier 2009.

Des bulletins de souscriptions seront adressés aux actionnaires.

Si le montant du dividende auquel il a droit ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire ne pourra recevoir que le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Conformément à l'article L. 232-20 du Code de commerce, l'Assemblée Générale donne corrélativement tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de prendre les dispositions nécessaires à la mise en œuvre de cette distribution de dividendes en actions, et notamment d'arrêter le prix d'émission des actions émises dans les conditions précédemment prévues, de constater le nombre d'actions émises et l'augmentation de capital réalisée, et de procéder à la modification consécutive des statuts et autres formalités légales de publicité.

Cinquième résolution

Renouvellement de mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, procède au renouvellement du mandat de Monsieur Thomas J. Barrack, en qualité

d'administrateur, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Sixième résolution

Renouvellement de mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, procède au renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin en qualité

d'administrateur, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Septième résolution

Renouvellement de mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, procède au renouvellement du mandat de Monsieur Philippe Citerne en qualité

d'administrateur, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.



Huitième résolution

Renouvellement de mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, procède au renouvellement du mandat de Monsieur Gabriele Galateri di

Genola en qualité d'administrateur, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Neuvième résolution

Renouvellement de mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, procède au renouvellement du mandat de Monsieur Gilles Pélisson, en qualité

d'administrateur, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Dixième résolution

Ratification de la nomination par voie de cooptation d'un administrateur et renouvellement de mandat

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire :

- ratifie la nomination par voie de cooptation de Monsieur Alain Quinet, en remplacement de Monsieur Dominique Marcel, et ce pour la période restant à courir du mandat de ce dernier,

soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ;

- procède au renouvellement du mandat de Monsieur Alain Quinet en qualité d'administrateur, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Onzième résolution

Renouvellement de mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, procède au renouvellement du mandat de Monsieur Franck Riboud en qualité

d'administrateur, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Douzième résolution

Ratification de la nomination par voie de cooptation d'un administrateur et renouvellement de mandat

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire :

- ratifie la nomination par voie de cooptation de Monsieur Patrick Sayer, en remplacement de Monsieur Étienne Davignon, et ce pour la période restant à courir du mandat de ce dernier, soit

jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ;

- procède au renouvellement du mandat de Monsieur Patrick Sayer en qualité d'administrateur, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.



Treizième résolution

Nomination de Monsieur Jean-Paul Bailly en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, nomme en qualité d'administrateur, avec effet à compter de l'issue de la

présente Assemblée, Monsieur Jean-Paul Bailly pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Quatorzième résolution

Nomination de Monsieur Denis Hennequin en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, nomme en qualité d'administrateur, avec effet à compter de l'issue de la

présente Assemblée, Monsieur Denis Hennequin pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Quinzième résolution

Nomination de Monsieur Bertrand Meheut en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, nomme en qualité d'administrateur, avec effet à compter de l'issue de la

présente Assemblée, Monsieur Bertrand Meheut pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Seizième résolution

Nomination de Madame Virginie Morgon en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, nomme en qualité d'administrateur, avec effet à compter de l'issue de la présente

Assemblée, Madame Virginie Morgon pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Dix-septième résolution

Fixation des jetons de présence

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, décide de fixer le montant global des jetons de présence à la somme de 420 000 euros au titre de l'exercice 2009.

Dix-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 la Caisse des dépôts et consignations.



Dix-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 Colony Capital SAS.

Vingtième 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.

Vingt et unième 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.

Vingt-deuxième 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.

Vingt-troisième 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 Dubrulle et Gérard Pélisson.

Vingt-quatrième 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 80 euros par action et le prix minimal de vente à 30 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 21 900 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de 1 752 millions d'euros, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 80 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 13 mai 2008 par sa onzième résolution et décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Vingt-cinquième 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 24 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 13 mai 2008 par sa douzième résolution ;
4. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.



Vingt-sixième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider une augmentation du capital social par l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou de filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance

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 du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou monnaies étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émissions d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 200 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ;
3. décide en outre que le montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 4 milliards d'euros ou de la contre valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte ;
4. décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'Administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- ▷ limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - ▷ répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
 - ▷ offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
5. décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;
 6. constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
 7. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - ▷ décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - ▷ décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - ▷ déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - ▷ déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,



- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation

de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
8. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa dix-septième résolution ;
 9. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Vingt-septième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou de filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange

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 du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-92 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, par offre au public, ou par offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs dans le cadre des plafonds prévus par les nouvelles dispositions législatives et réglementaires entrant en vigueur le 1^{er} avril 2009 en ce qui concerne l'offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou monnaies étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, par émissions d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de

sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;

2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 150 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ;
3. décide que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, et avec l'accord de cette dernière ;



4. décide en outre que le montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créance donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 3 milliards d'euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration en application de l'article L. 225-135 alinéa 2 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international ;
6. décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
7. constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136-1, alinéa 1^{er} du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur l'Eurolist d'Euronext précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,
 - la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès au capital se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe 8 ;
9. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que valeurs mobilières déjà émises par la Société, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant



- une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital,

ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
10. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa dix-huitième résolution ;
 11. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Vingt-huitième résolution

Délégation de pouvoirs à donner au Conseil d'Administration pour procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières diverses dans la limite de 10 % du capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

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 des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires pour procéder à l'augmentation du capital social par émissions d'actions ou de valeurs mobilières diverses donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la Société, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque

les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs à cet effet, notamment pour approuver l'évaluation des apports et l'octroi des avantages particuliers, de réduire, si les apporteurs y consentent l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, augmenter le capital social et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
3. précise que conformément à la loi, le Conseil d'Administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce ;
4. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa dix-neuvième résolution ;
5. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.



Vingt-neuvième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, sous réserve de l'adoption de la vingt-sixième et/ou de la vingt-septième résolution de la présente Assemblée Générale, 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. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter, dans la limite du plafond global fixé par la trente et

unième résolution de la présente Assemblée Générale, le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les conditions et limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché ;

2. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa vingtième résolution ;
3. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Trentième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire mais aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise, soit encore par la conjugaison avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu des vingt-sixième et vingt-septième résolutions de la présente Assemblée Générale, et sous forme d'attribution d'actions gratuite ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, soit en combinant les deux opérations ;
2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 200 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ;

3. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :
 - d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
 - de décider conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
 - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts ;
4. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2007 par sa vingt et unième résolution ;
5. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.



Trente et unième résolution

Limitation du montant global des autorisations d'augmentation de capital immédiate et/ou à terme

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, comme conséquence de l'adoption des vingt-sixième, vingt-septième, vingt-huitième, vingt-neuvième et trentième résolutions de la présente Assemblée Générale, décide de fixer à 300 millions d'euros le

montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'Administration par les résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi.

Trente-deuxième 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 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. 3332-1 et suivants 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 26 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 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. 3332-21 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 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 quatorzième résolution de l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008.

Trente-troisième 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 2008, 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 13 mai 2008 et à la mise en œuvre du

programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2008 données dans le paragraphe « Programme de rachat par Accor de ses propres actions » du rapport de gestion, page 116.

Rapport spécial sur le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008

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 13 mai 2008.

Opérations réalisées du 13 mai 2008 au 31 décembre 2008 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	Annulation des actions acquises	Animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité	Total
Nombre d'actions au 13 mai 2008						8 390 150
Actions achetées						
Nombre d'actions						1 837 699
Prix d'achat moyen (<i>en euros</i>)						33,70
Utilisation						
Nombre d'actions				10 227 849		10 227 849
Réallocation à d'autres finalités						
Nombre d'actions						
Nombre d'actions au 31 décembre 2008						0



Descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009

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 2009 :

- **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** : aucune action n'est autodétenue au 31 décembre 2008 ;
- **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** : 9,95 % du capital au 31 décembre 2008 ;
- **nombre maximal d'actions propres pouvant être acquises par la Société** : 21 900 000 actions ;
- **prix d'achat unitaire maximum** : 80 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 2009, soit jusqu'au 13 novembre 2010.

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 13 mai 2008 au 31 décembre 2008 :

- pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte : aucun au 31 décembre 2008 ;
- nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois : 22 484 232 ;
- nombre de titres détenus en portefeuille : aucune action détenue au 31 décembre 2008 ;
- valeur comptable du portefeuille : non applicable ;
- valeur de marché du portefeuille : non applicable ;

	Flux bruts cumulés			Positions ouvertes au 31 décembre 2008			
	Achats	Ventes	Transfert	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
				Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	1 837 699						
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction (en euros)	33,70			-	-	-	-
Prix d'exercice moyen (en euros)				-	-	-	-
Montants (en euros)	61 924 498			-	-	-	-



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

Président-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'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la

consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Pascal Quint

Membre du Comité exécutif – Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'Administration

Tél. : + 33 1 45 38 87 33

Éliane Rouyer-Chevalier

Directeur Relations Investisseurs et Communication financière

Tél. : + 33 1 45 38 88 00

Jacques Stern

Membre du Comité exécutif – Directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie, du développement de l'hôtellerie et des systèmes d'information

Tél. : + 33 1 45 38 86 36



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 six 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 six 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 six 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 six 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 :

(en millions d'euros)	Deloitte				Ernst & Young			
	2008		2007		2008		2007	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
France : Émetteur	1,0	12 %	1,0	11 %	0,4	11 %	0,4	13 %
France : Filiales	0,9	11 %	1,0	12 %	1,8	50 %	1,5	47 %
Étranger : Filiales	5,1	63 %	4,7	55 %	1,3	36 %	1,1	34 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes								
France : Émetteur	0,4	5 %	0,6	7 %	0,0	0 %	0,1	3 %
France : Filiales	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,1	3 %
Étranger : Filiales	0,4	5 %	1,0	12 %	0,1	3 %	0,0	0 %
SOUS-TOTAL	7,8	96 %	8,3	97 %	3,6	100 %	3,2	100 %
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social								
France	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
Étranger	0,3	4 %	0,3	3 %	0,0	0 %	0,0	0 %
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	4 %	0,3	3 %	0,0	0 %	0,0	0 %
TOTAL	8,1	100 %	8,6	100 %	3,6	100 %	3,2	100 %



RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

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, 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 2008, Accor a rencontré près de 771 représentants de 367 institutions financières, et a réalisé 16 *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 cinq conférences en France et aux États-Unis.

Les 20 et 21 octobre 2008, Accor a organisé un Investor Day à Sao Paulo (Brésil) dédié aux analystes financiers, investisseurs institutionnels et journalistes. Cette session de deux jours, qui a rassemblé 35 participants français et étrangers, a eu pour

objectif de faire une revue des fondamentaux des deux métiers de Accor, l'Hôtellerie et les Services qui connaissent tous les deux une transformation profonde, destinée à créer plus de valeur : changement du modèle économique hôtelier pour le rendre plus résilient et accélération de la croissance des Services, grâce à une stratégie multisupports électroniques et de conquête de marché.

Comme chaque année, le Groupe est allé à la rencontre de ses actionnaires individuels, avec trois réunions à Bordeaux, Nice et Lille (plus de 900 actionnaires au total).

L'Assemblée Générale annuelle, qui a rassemblé 600 personnes, a été, comme toujours, l'occasion de nombreux échanges.

Club des actionnaires Accor

Dans le cadre du Club des actionnaires Accor, créé en mai 2000 et qui compte 7 800 membres à fin 2008 (détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif), 12 visites de sites ont été organisées en 2008, offrant à plus de 200 actionnaires l'opportunité de découvrir le Groupe de façon plus personnalisée. Un 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.

Dans le cadre du nouveau programme de fidélité A|Club, les membres du Club des actionnaires ont vu leur fidélité récompensée, et se sont vus attribuer la carte A|Club Platinum : ils cumulent deux fois plus de points et bénéficient de services et avantages exclusifs.

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

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 2008, le 10 mars et le 5 septembre, avec entre autre au programme de leurs travaux : la préparation de l'Assemblée Générale, la lettre aux actionnaires publiée en

octobre 2008 ainsi que les prochaines éditions des publications à paraître. Leurs remarques et suggestions ont été prises en compte dans les publications et événements. Certains membres sont intervenus à l'invitation de Gilles Pélisson pour ouvrir la session questions/réponses de l'Assemblée Générale, donnant le ton d'un débat de qualité sur les sujets d'actualité et sur l'avenir de Accor.



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, rubrique 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 rubrique 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 détenant au moins 250 actions au

porteur, ainsi qu'aux actionnaires inscrits au nominatif et aux membres du Club des actionnaires Accor ;

- 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.

Depuis le 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 des Relations Investisseurs et de la Communication financière

Éliane Rouyer-Chevalier

Immeuble Odyssey

110, avenue de France

75210 Paris Cedex 13

Tél. : + 33 1 45 38 88 00

Fax : + 33 1 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 des Relations Investisseurs et de la 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 **115 à 208** et, **114 et 220 à 224**, du Document de Référence de l'exercice 2007 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **3 avril 2008** sous le n° **D.08-194** ;
- les informations financières figurant aux pages **48 à 56** du Document de Référence de l'exercice 2007 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **3 avril 2008** sous le n° **D.08-194** ;
- 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 **3 avril 2007** sous le n° **D.07-267**.
- 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 ⁽¹⁾ publiées ou rendues publiques par Accor au cours des 12 derniers mois (du 1^{er} avril 2008 au 23 mars 2009), 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 :

- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2008 ;
- Document de Référence 2007 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2008 sous le n° D. 08-194 ;
- Avis de convocation, à l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 7 avril 2008 ;
- communiqué de presse relatif à la signature d'un partenariat avec Walter Torre au Brésil le 9 avril 2008 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2008 le 15 avril 2008 ;
- projet d'apport partiel d'actif de la part de Accor à la société SoLuxury HMC publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 11 avril 2008 ;
- comptes sociaux et comptes consolidés pour l'année 2007 publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 18 avril 2008 ;
- chiffre d'affaires du premier trimestre 2008 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 23 avril 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2008 ;
- communiqué de presse à la prise de connaissance du Conseil d'Administration du renforcement de la participation du concert Colony Capital/Eurazeo le 05 mai 2008 ;
- communiqué de presse relatif à l'opération « Sale and management back » sur le Sofitel The Grand le 6 mai 2008 ;
- avis relatif aux droits de vote publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 28 mai 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2008 ;
- comptes sociaux et consolidés définitifs pour l'année 2007, rapport des Commissaires aux Comptes et affectation du résultat publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 2 juin 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2008 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier semestre 2008 le 17 juillet 2008 ;
- chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2008 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 25 juillet 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2008 ;
- communiqué de presse relatif à la prise de connaissance du Conseil d'Administration de la position du concert Colony Capital/Eurazeo le 27 août 2008 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats semestriels 2008 le 28 août 2008 ;

(1) Informations disponibles sur le site Internet de la Société à l'adresse www.accor.com/finance et au BALO.



- déclaration hebdomadaire des transactions sur actions propres le 28 août 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2008 ;
- communiqué de presse relatif aux nominations au sein du Comité exécutif le 1^{er} septembre 2008 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 5 septembre 2008, 12 septembre 2008, 15 septembre 2008, 22 septembre 2008 et 29 septembre 2008 ;
- communiqué de presse relatif à la participation de 50 % de Accor dans le groupe Orbis le 10 septembre 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2008 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2008 le 16 octobre 2008 ;
- présentations des Investor Day « Accor : un groupe en pleine transformation » le 20 octobre 2008 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres les 6 octobre 2008, 20 octobre 2008 et 27 octobre 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2008 ;
- déclaration hebdomadaire des transactions sur actions propres le 3 novembre 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2008 ;
- communiqué de presse relatif à l'application des recommandations AFEP / MEDEF par le Conseil d'Administration le 16 décembre 2008 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2008 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires de l'année 2008 le 15 janvier 2009 ;
- communiqué de presse relatif à l'émission d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros le 28 janvier 2009 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2009 ;
- prospectus Accor dans le cadre de l'émission obligataire le 2 février 2009 ;
- communiqué de presse relatif à l'alliance entre Accor et MasterCard Europe créant un leader dans les services prépayés en Europe le 10 février 2009 ;
- communiqué de presse relatif à la nomination de Gilles Pélisson comme Président-directeur général le 24 février 2009 ;
- communiqué de presse relatif aux comptes consolidés annuels 2008 le 25 février 2009 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 28 février 2009 ;
- communiqué de presse relatif aux modalités de paiement du dividende 2008 le 12 mars 2009 ;
- communiqué de presse relatif à la proposition de la composition du futur Conseil d'Administration le 12 mars 2009 ;
- communiqué de presse relatif à la nomination de Jacques Stern le 12 mars 2009 ;
- communiqué de presse relatif à la participation de 49 % de Accor dans le Groupe Lucien Barrière le 31 mars 2009.



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 pages du Document de Référence
1. PERSONNES RESPONSABLES	286
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	287
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	17 ; 54-55 ; 59-60 ; 133-134 ; 254
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUES	65-68
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	14-16 ; 148-160 ; 255-260
5.2. Investissements	18-24 ; 59 ; 153-159 ; 212-213
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4-13
6.2. Principaux marchés	4-13 ; 52-55 ; 161-162
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	10-11
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	83 ; 220-221
7.2. Liste des filiales importantes	61-64 ; 220-221 ; 248-253
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES, ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	10 ; 54-55 ; 148 ; 173 ; 182-183
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	39
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	52-60 ; 61-64
9.2. Résultat d'exploitation	55-57 ; 161-171
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Informations sur les capitaux	59-60 ; 131 ; 139 ; 238
10.1. Flux de trésorerie	65-66 ; 130 ; 195-201
10.2. Conditions d'emprunt et structure de financement	23-24 ; 196-201 ; 239 ; 241
10.3. Restrictions à l'utilisation des capitaux	65-66 ; 69
10.4. Sources de financement attendues	24 ; 65
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	N/A
12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	24
12.2. Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	24 ; 222 ; 247



Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéro de pages du Document de Référence
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	24-25 ; 80-84
14.2. Conflits d'intérêts	71 ; 78
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature	33 ; 105-109 ; 224
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	105 ; 205-210 ; 231 ; 236
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	25 ; 80-82 ; 265-266
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de direction ou de surveillance	78-79 ; 83
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	74-76
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	72 ; 78 ; 93 ; 105 ; 292
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	26-38 ; 243
17.2. Participation et stock-options	37 ; 114 ; 189-194
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	33 ; 110 ; 118 ; 120 ; 193
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	120-122
18.2. Existence de droits de vote différents	120-122 ; 263-264
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	121-122
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	223
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	125-260
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	125-260
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	126 ; 225
20.5. Date des dernières informations financières	138
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	123
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	67
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	116-121
21.2. Actes constitutifs et statuts	70-79 ; 262-264
22. CONTRATS IMPORTANTS	148-159 ; 218-219
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	289-290
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	25 ; 61-64 ; 220-221 ; 248-253



Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les principales informations prévues par l'article L451-1-2 du Code monétaire et financier.

RAPPORT FINANCIER ANNUEL	Numéros de pages
1. COMPTES SOCIAUX	226-254
2. COMPTES CONSOLIDÉS	127-224
3. RAPPORT DE GESTION (AU SENS DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)	
3.1 Informations contenues à l'article L.225-100 du Code de commerce	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	52-55
Analyse des résultats	55-58
Analyse de la situation financière	59-60
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	26-51
Principaux risques et incertitudes	65-69
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration en matière d'augmentation de capital	117
3.2 Informations contenues à l'article L.225-100-3 du Code de commerce	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	N/A
3.3 Informations contenues à l'article L.225-211 du Code de commerce	
Rachats par la Société de ses propres actions	116-117 ; 284-285
4. DÉCLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	286-287
5. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDÉS	225 ; 127
6. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	288
7. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	93-103
8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	104

[accor.com](https://www.accor.com)

[accorhotels.com](https://www.accorhotels.com)

[accorservices.com](https://www.accorservices.com)