



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009



1	Présentation du Groupe	3	4	États financiers	131
	1.1. Profil	4		4.1. Comptes consolidés et annexes	132
	1.2. Présentation des activités	4		4.2. Comptes Société mère et annexes	231
	1.3. Informations financières sélectionnées	15			
	1.4. Historique	16			
	1.5. Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	19			
	1.6. Les hommes et les femmes chez Accor	29			
	1.7. Rapport environnemental des activités de Accor	43			
2	Gouvernement d'entreprise	57	5	Informations sur la société et le capital	267
	2.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle	58		5.1. Renseignements concernant la Société	268
	2.2. Intérêts et rémunérations	79		5.2. Capital	271
	2.3. Gestion des risques	93		5.3. Actionnariat	276
	2.4. Rapport du Président du Conseil d'administration	100		5.4. Marché des titres de Accor	280
3	Commentaires sur l'exercice	113	6	Assemblée Générale	281
	3.1. Résultats des activités	114			
	3.2. Rapport de gestion de la Société mère Accor	123			
	3.3. Contrats importants	127			
	3.4. Faits marquants du début d'année 2010	128	7	Informations complémentaires	283
				7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	284
				7.2. Responsables du Document et du contrôle des comptes	286
				7.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes	287
				7.4. Informations incluses par référence	288
				7.5. Document d'information annuel	289
				7.6. Table de concordance du Document de Référence	291
				7.7. Table de concordance du rapport financier annuel	293



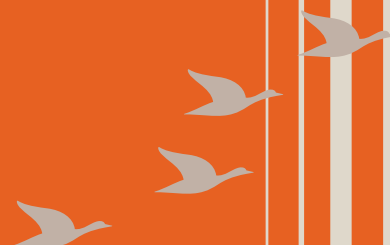
ACCOR

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2010 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.

1 Présentation du Groupe



1.1. Profil	4
1.2. Présentation des activités	4
1.2.1. Hôtellerie	4
1.2.2. Services	11
1.2.3. Autres activités	13
1.3. Informations financières sélectionnées	15
1.4. Historique	16
1.5. Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	19
1.6. Les hommes et les femmes chez Accor	29
1.6.1. Les hommes et les femmes de Accor : les chiffres clés	29
1.6.2. Les Ressources Humaines chez Accor	31
1.6.3. Données sociales France – Tableaux récapitulatifs	41
1.7. Rapport environnemental des activités de Accor	43

1.1. Profil

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 plus de 4 100 hôtels et près de 500 000 chambres dans 90 pays, ainsi que ses activités complémentaires, avec notamment Thalassa Sea & Spa, Lenôtre et CWL ;



► **les Services** : 33 millions de personnes bénéficient dans 40 pays des prestations de Accor Services (avantages aux salariés et aux citoyens et services prépayés contribuant à la performance des organisations).

1.2. Présentation des activités

1.2.1. HÔTELLERIE

Avec 4 111 hôtels et 492 675 chambres répartis dans 90 pays au 31 décembre 2009, 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 »

Sofitel propose des hôtels de luxe, dans les plus grandes destinations et capitales du monde, en mariant cette touche française emprunte d'élégance, de savoir-faire et de raffinement avec le meilleur de la culture locale. En 2009, la marque a poursuivi son repositionnement sur le luxe pour séduire une clientèle cosmopolite, en quête de qualité et d'excellence.

Réseau : 121 hôtels, 29 874 chambres dans 39 pays.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.



Pullman, « Check in, chill out » (*)

Pullman propose aux femmes et hommes d'affaires des hôtels conçus comme de vrais lieux de vie et d'échanges ouverts sur la ville. Situés dans les principales métropoles régionales et internationales, ils offrent une gamme étendue de services sur mesure, un accès à des technologies innovantes, une nouvelle approche dans l'organisation des réunions et séminaires. À fin 2010, le réseau devrait compter 60 établissements.

Réseau : 46 hôtels, 12 469 chambres, dans 16 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.

(*) Entrez, respirez.



MGallery, « The art of staying » (*)

Lancée en 2008, MGallery est une collection d'hôtels haut de gamme remarquables par leur personnalité et leur identité, qui séduiront les voyageurs individuels en quête de prestations distinctives ou à la recherche de lieux dotés d'un supplément d'âme. En centre-ville comme dans les lieux touristiques prisés, chaque hôtel offre un cadre unique pour vivre une expérience singulière qui s'articule autour d'une philosophie des plaisirs.

Réseau : 28 hôtels, 3 201 chambres dans 17 pays

Clientèle : 51 % affaires – 49 % loisirs.

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

Milieu de gamme



Novotel, « Designed for natural living » (*)

Des espaces 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 attentionné. Situé au cœur des grandes villes internationales, dans les quartiers d'affaires et dans les destinations touristiques, Novotel contribue au bien-être des voyageurs d'affaires et de loisirs dans un environnement où l'on se sent naturellement bien.

Réseau : 395 hôtels, 71 872 chambres, dans 60 pays.

Clientèle : 61 % affaires – 39 % 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, au bord de la mer ou à la montagne, chaque hôtel Mercure ancre sa personnalité dans son environnement pour faire découvrir à ses clients des produits et des services authentiques, sources d'un plaisir renouvelé.

Réseau : 671 hôtels, 82 438 chambres dans 48 pays.

Clientèle : 58 % affaires – 42 % loisirs.

(*) À la rencontre des Mercures.



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

Hospitalité, Espace, Plaisir... Suitehotel propose une hôtellerie qui s'adresse à une clientèle nomade. Implantée essentiellement en Europe, la chaîne propose des suites de 30 m² modernes avec des espaces de détente ou de travail, modulables au gré des envies et des besoins. Conçue pour les moyens séjours, Suitehotel est la réponse de Accor pour tous ceux qui considèrent l'hôtel comme leur seconde maison.

Réseau : 26 hôtels, 3 317 suites dans 6 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.



Adagio City Aparthotel, « La ville à votre rythme »

Créé en « joint-venture » avec Pierre & Vacances en 2007, Adagio City Aparthotel propose un concept innovant d'hébergement pour des séjours de 4 nuits et plus. Ses appartements de standing, du studio au trois pièces, prêts à vivre, avec services hôteliers à la carte, sont conçus pour des séjours « comme chez soi » au cœur des plus grandes villes d'Europe.

Réseau : 29 Aparthôtels, 3 849 appartements dans 6 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Économique



Ibis, « Des hôtels comme on les aime »

Leader européen de l'hôtellerie deux étoiles, 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. Engagé depuis 2004 dans une démarche continue en faveur de l'environnement, Ibis compte 280 hôtels certifiés ISO 14001.

Réseau : 861 hôtels, 102 167 chambres dans 45 pays.

Clientèle : 57 % affaires – 43 % loisirs.



All seasons, « All is all you need » (*)

Nouvelle marque économique non standardisée lancée en 2007, All seasons s'adresse à une clientèle affaires et loisirs à qui elle propose une offre économique « tout compris » et conviviale. Développé en franchise, son réseau regroupe des hôtels d'esprit contemporain au design innovant, de taille moyenne, situés au cœur des centres-villes et des centres d'activités.

Réseau : 75 hôtels, 7 114 chambres dans 7 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs

(*) *Tout ce dont vous avez besoin.*

Très économique



Etap Hotel, « Dormez malin »

Leader européen de l'hôtellerie très économique, 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. Dynamique, l'enseigne a lancé un nouveau concept de chambres et d'espaces publics, au style moderne et « cocooning », conçu pour optimiser les consommations d'énergie. Hors Europe (Brésil, Afrique du Sud, Australie, Japon, Indonésie), les hôtels sont sous enseigne Formule 1.

Réseau Etap Hotel : 461 hôtels, 40 890 chambres dans 15 pays.

Dont réseau Hotel Formule 1 : 58 hôtels hors Europe.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.



HotelF1, « 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 : HotelF1. La marque, plus dynamique que jamais, réinvente ses espaces en proposant, dans un design séduisant, de nouvelles chambres, réceptions et espaces petit déjeuner.

Réseau : 293 HotelF1, soit 21 707 chambres.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % 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 : 1 001 hôtels, 99 004 chambres aux États-Unis et au Canada.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

(*) *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 : 59 hôtels, 6 647 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 plus de 4 100 établissements sur tous les segments de marché.

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2009

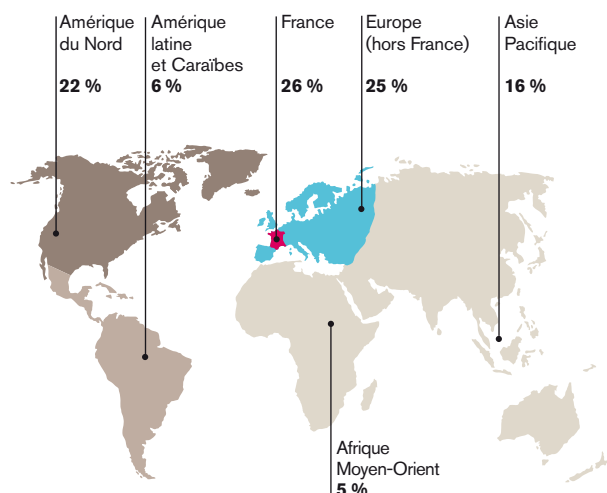
Marque	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Asie Pacifique		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	13	1 664	21	4 872	9	2 893	9	1 625	24	5 704	45	13 116	121	29 874
Pullman	13	3 384	12	2 824	-	-	1	188	5	993	15	5 080	46	12 469
Novotel	124	16 344	140	26 395	7	1 957	19	3 082	20	4 175	85	19 919	395	71 872
Mercure	251	23 435	232	31 582	-	-	81	10 559	30	4 521	105	15 542	699	85 639
Adagio	23	3 201	6	648	-	-	-	-	-	-	-	-	29	3 849
Suitehotel	18	2 094	6	931	-	-	-	-	2	292	-	-	26	3 317
Coralia Club	-	-	-	-	-	-	1	385	5	1 242	-	-	6	1 627
Autres marques	3	152	19	3 277	-	-	-	-	2	237	15	2 833	39	6 499
Luxe, haut et milieu de gamme	445	50 274	436	70 529	16	4 850	111	15 839	88	17 164	265	56 490	1 361	215 146
All seasons	36	2 850	6	409	-	-	-	-	-	-	33	3 855	75	7 114
Ibis	378	33 001	313	39 983	-	-	59	8 890	31	4 982	80	15 311	861	102 167
Etap Hotel	288	22 283	115	11 687	-	-	-	-	-	-	-	-	403	33 970
Formule 1	262	19 491	31	2 216	-	-	10	2 905	24	1 668	24	2 347	351	28 627
Économique	964	77 625	465	54 295	-	-	69	11 795	55	6 650	137	21 513	1 690	171 878
Motel 6	-	-	-	-	1 001	99 004	-	-	-	-	-	-	1 001	99 004
Studio 6	-	-	-	-	59	6 647	-	-	-	-	-	-	59	6 647
Économique États-Unis	-	-	-	-	1 060	105 651	-	-	-	-	-	-	1 060	105 651
TOTAL	1 409	127 899	901	124 824	1 076	110 501	180	27 634	143	23 814	402	78 003	4 111	492 675

Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 310 hôtels et 252 723 chambres au 31 décembre 2009, représentant 51 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec

1 076 hôtels (22 % des chambres) en **Amérique du Nord**, 180 hôtels (6 % des chambres) en **Amérique latine** et aux **Caraïbes**, 143 hôtels (5 % des chambres) en **Afrique** et au **Moyen-Orient** et 402 hôtels (16 % des chambres) en **Asie** et dans le **Pacifique**.

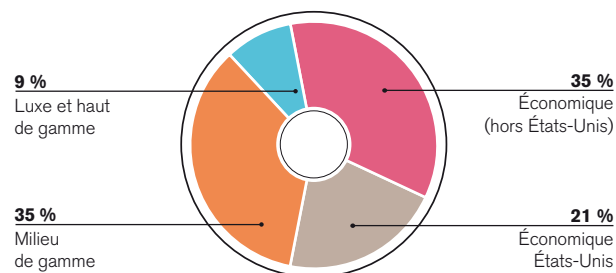
Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2009

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2009

(en pourcentage du nombre de chambres)



Un mode d'exploitation différencié

La stratégie de Accor consiste à choisir le mode d'exploitation de ses hôtels en développement, en fonction de :

- ▶ leur positionnement (haut de gamme, milieu de gamme et économique) ;
- ▶ la taille et le type des pays (développés, émergents, en développement) ;
- ▶ les sites (grandes villes, villes moyennes ou petites) ;
- ▶ la rentabilité des capitaux engagés ;
- ▶ 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 ;
- ▶ loyers variables, contrats de gestion et contrats de franchise dans le milieu de gamme ;
- ▶ loyers variables et contrats de franchise dans l'économie en Europe et de contrats de franchise dans l'économie aux États-Unis.

Dans les pays émergents, le Groupe favorise les contrats de gestion pour les segments haut de gamme et selon les pays, les joint-ventures avec des partenaires locaux, des loyers variables, et des contrats de gestion pour les segments milieu de gamme et économique.

Cette politique dite d'Asset Right vise à optimiser le retour sur capitaux employés et réduire la volatilité des résultats.

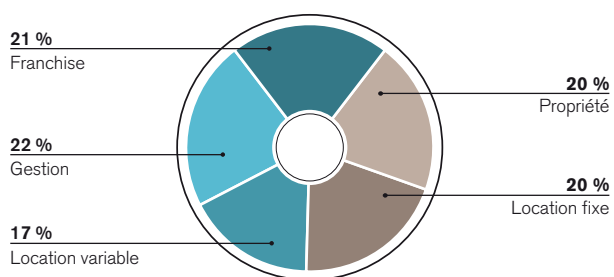
À fin 2009, 60 % des chambres du parc hôtelier sont exploitées par le biais de modes de gestion permettant de limiter la volatilité des résultats (locations variables, contrats de gestion et contrats de franchise).

Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2009

Marque	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	17	2 666	7	1 584	7	1 173	84	22 486	6	1 965	121	29 874
Pullman	10	2 693	8	2 228	6	1 160	18	5 356	4	1 032	46	12 469
Novotel	66	11 461	62	11 853	113	18 822	105	23 489	49	6 247	395	71 872
Mercure	61	7 426	97	15 389	83	12 413	206	29 422	252	20 989	699	85 639
Adagio	1	108	6	697	1	133	20	2 800	1	111	29	3 849
Suitehotel	8	1 085	9	1 312	-	-	3	378	6	542	26	3 317
Coralia Club	-	-	-	-	-	-	6	1 627	-	-	6	1 627
Autres marques	16	2 863	3	435	-	-	15	2 740	5	461	39	6 499
Luxe, haut et milieu de gamme	179	28 302	192	33 498	210	33 701	457	88 298	323	31 347	1 361	215 146
All seasons	3	330	11	822	4	763	10	1 544	47	3 655	75	7 114
Ibis	136	18 650	136	17 341	217	28 984	90	16 280	282	20 912	861	102 167
Etap Hotel	65	5 484	58	6 015	77	7 048	7	922	196	14 501	403	33 970
Formule 1	98	7 081	29	2 199	167	15 165	10	1 175	47	3 007	351	28 627
Économique	302	31 545	234	26 377	465	51 960	117	19 921	572	42 075	1 690	171 878
Motel 6	321	36 494	318	35 408	1	72	-	-	361	27 030	1 001	99 004
Studio 6	12	1 363	28	3 757	-	-	-	-	19	1 527	59	6 647
Économique États-Unis	333	37 857	346	39 165	1	72	-	-	380	28 557	1 060	105 651
TOTAL	814	97 704	772	99 040	676	85 733	574	108 219	1 275	101 979	4 111	492 675

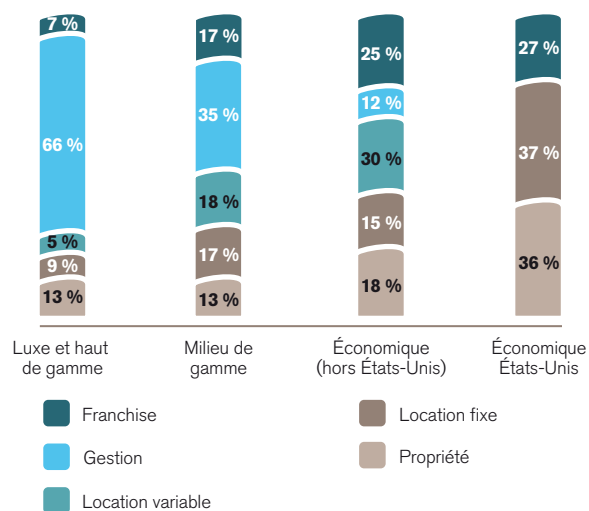
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2009

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2009

(en pourcentage du nombre de chambres)

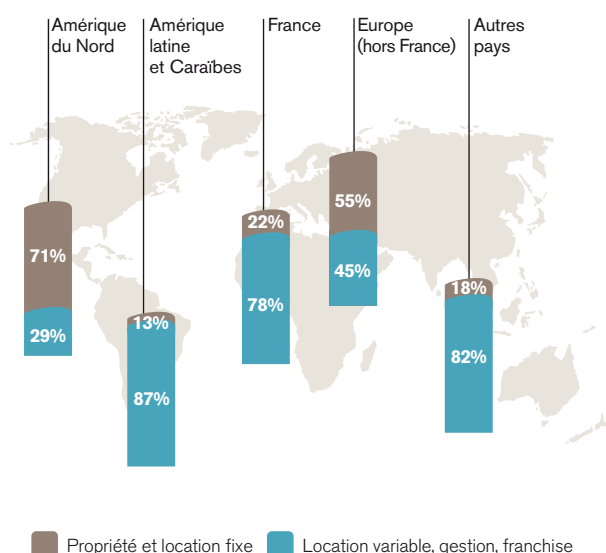


Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2009

	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	207	20 507	68	7 375	397	43 150	53	6 463	684	50 404	1 409	127 899
Europe hors France	181	25 334	301	43 831	221	31 190	81	12 071	117	12 398	901	124 824
Amérique du Nord	337	39 042	346	39 165	1	72	12	3 665	380	28 557	1 076	110 501
Amérique latine et Caraïbes	19	2 500	7	1 150	41	8 194	94	13 565	19	2 225	180	27 634
Autres pays	70	10 321	50	7 519	16	3 127	334	72 455	75	8 395	545	101 817
Total	814	97 704	772	99 040	676	85 733	574	108 219	1 275	101 979	4 111	492 675

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

(en pourcentage du nombre de chambres)



Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2009. Les taux d'occupation, prix moyen et RevPAR (*Revenue Per Available Room*) des hôtels sont décrits dans la partie « Résultats des activités » page 114.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 2 des comptes consolidés page 156.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Rapport environnemental » page 43.

Marché et concurrence

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

Classement mondial au 31 décembre 2009

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	InterContinental	4 438	646 679
2	Wyndham	7 110	597 700
3	Marriott	3 420	595 461
4	Hilton	3 400	585 000
5	Accor	4 111	492 675

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 7 341 millions d'euros au 31 décembre 2009. Leur valeur nette s'établit à 4 306 millions d'euros, représentant 36,7 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2009 (voir note annexe 19 des comptes consolidés page 188).

**Classement européen des groupes hôteliers
au 31 décembre 2009 (Périmètre 27 pays de l'Union
européenne)**

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Accor	2 234	243 004
2	Best Western	1 289	87 017
3	IHG	554	86 084
4	Groupe du Louvre	995	71 544
5	NH Hoteles	353	50 777

Source : Base de données MKG Hospitality – mars 2010.

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 2009 (Périmètre 27 pays de l'Union
européenne)**

N°	Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Best Western	1 289	87 017
2	Ibis	669	70 648
3	Mercure	479	55 386
4	NH Hoteles	305	43 916
5	Holiday Inn	280	43 108
6	Novotel	254	40 707
7	Premier Inn	579	39 142
8	Hilton International	138	35 636
9	Etap Hotel	398	33 282
10	Radisson Blu	132	28 754

Source : Base de données MKG Hospitality – mars 2010.

1.2.2. SERVICES

Accor Services est leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens, et un acteur majeur sur le marché des services prépayés contribuant à la performance des organisations.

Le métier de Accor Services est de concevoir, développer et gérer des solutions, 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. Acteur citoyen et engagé, Accor Services se positionne au cœur d'une relation gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes : État et partenaires sociaux, collectivités, entreprises, bénéficiaires et réseaux d'affiliés.

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 33 millions de bénéficiaires, Accor Services compte 490 000 entreprises et collectivités clientes et 1,2 million de prestataires affiliés au 31 décembre 2009.

Accor Services intervient aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents. Ces pays présentent des facteurs démographiques et socio-économiques favorables au développement des produits, en raison notamment 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 deux 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.

► **services prépayés contribuant à la performance des organisations :**

- 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,
- nouveaux marchés : Accor Services entend se positionner sur les nouveaux marchés créés par l'électronique prépayé, notamment sur les nouveaux segments tels que les cartes salaire/UUB (*Un- and UnderBanked*) destinées aux employés non ou sous bancarisés ou les cartes assurance pour le remboursement de sinistres.

Accor Services propose par ailleurs des services et des programmes qui ajoutent de la valeur aux produits transactionnels, en les combinant dans le cadre de solutions globales (campagnes de stimulation ou de fidélisation par exemple), tout en apportant aux clients l'aide et le contrôle nécessaires dans la gestion de ces programmes.

Avantages aux salariés et aux citoyens***Ticket Restaurant/Ticket Alimentation***

Solutions pratiques pour permettre aux employeurs de participer aux dépenses de restauration et d'alimentation de leurs salariés.

Autres avantages

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.

Services prépayés contribuant à la performance des organisations***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.



Émission de cartes-cadeaux et chèques-cadeaux mono- et multienseignes destinés aux entreprises et aux particuliers.



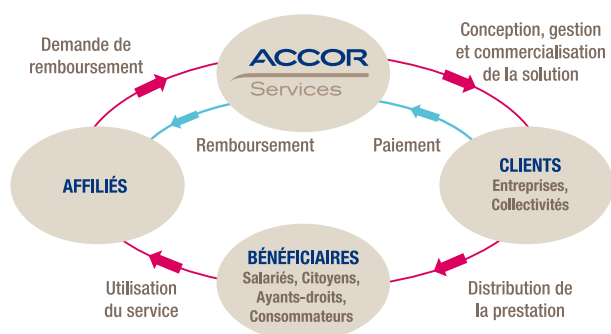
Accentiv' conçoit, met en œuvre et gère des programmes de fidélisation clients, des campagnes de motivation des collaborateurs et anime des réseaux de distribution des entreprises.

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 : une relation gagnant-gagnant

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 (5,21 euros par salarié et par jour travaillé pour le **Ticket Restaurant®** en France au 1^{er} janvier 2010). 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.

Portefeuille clients

Avec 490 000 clients au 31 décembre 2009, Accor Services dispose d'un portefeuille de clients extrêmement diversifié. L'éventail des clients comprend aussi bien des entreprises locales, régionales ou internationales, des Comités d'entreprise mais aussi des gouvernements, des collectivités publiques ou des organisations non gouvernementales,

étant précisé que les activités de Accor Services sont pour l'essentiel fondées sur un modèle « B2B » (Business to Business).

Réseaux d'acceptation

À fin 2009, Accor Services comptait dans le monde au total 1,2 million prestataires affiliés de toute nature : restaurants, supermarchés, réseaux de vente de détail, magasins d'alimentation, stations-services, etc. Toutefois, la taille des réseaux d'acceptation et la nature des prestataires affiliés varient assez significativement d'un produit à l'autre en fonction de leurs caractéristiques et du pays dans lequel ils sont distribués. Afin de convaincre de nouveaux prestataires de s'affilier à ses réseaux, Accor Services peut faire valoir auprès des prospects la possibilité d'augmenter leur clientèle et de la fidéliser, une garantie de solvabilité des clients, ainsi qu'une dynamisation de leur secteur d'activité.

On distingue trois grands types de réseaux d'acceptation pour les produits de Accor Services :

- ▶ les réseaux fermés : le titre est émis par un prestataire affilié sous sa marque et n'est accepté que dans ses points de vente ;
- ▶ les réseaux filtrés : le titre est émis sous la seule marque de l'émetteur et est utilisable dans un certain nombre de points de vente choisis par l'émetteur qui a conçu le service prépayé ; et
- ▶ les réseaux ouverts : les produits sont émis sous les marques conjointes du réseau d'acceptation et de l'émetteur et sont acceptés partout (par exemple, par les réseaux MasterCard®).

Responsabilité sociétale

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, Accor Services a déployé depuis 2006 « Gustino – Alimentation & Équilibre », un programme innovant dont l'objectif est la promotion de l'équilibre alimentaire auprès des clients et des restaurateurs affiliés au *Ticket Restaurant*®. Depuis janvier 2009, Accor Services s'est entouré d'experts publics et privés issus de six pays pilotes pour répondre à un programme européen co-financé par la Commission européenne et baptisé FOOD (*Fighting Obesity through Offer and Demand*) afin de développer de nouveaux outils de sensibilisation à destination des salariés et des restaurateurs.

Migration technologique

Accor Services poursuit son processus de migration technologique en vue de remplacer le papier par des supports électroniques (dans les pays où ces supports sont adaptés et répondent aux besoins des clients), permettant plus de sécurité et de simplicité. Sur l'exercice 2009, 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 les clients, consommateurs et affiliés. Une relation plus réactive, plus proche et donc plus personnalisée.

1.2.3. 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 45 adresses dans 10 pays soit la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Maroc, le Koweït, le Qatar, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, la Chine, et la Thaïlande et prévoit l'ouverture en 2010 de points de vente au Bahreïn et en Jordanie.

En France, Lenôtre anime un réseau de 16 boutiques (dont 14 à Paris, une à Cannes et une à Nice), le prestigieux restaurant du Pré Catelan (trois étoiles au Guide Michelin), le restaurant Le Panoramique du Stade de France®, le Pavillon Élysée Lenôtre à Paris réunissant une École de Cuisine pour amateurs, un Café Lenôtre et une boutique de design culinaire, le Café Lenôtre à Cannes et le site de réceptions Le Park à Mougins.

Lenôtre, qui possède un patrimoine de plus de 30 000 recettes, forme chaque année près de 3 000 professionnels à l'École Lenôtre de Plaisir et compte 9 Meilleurs Ouvriers de France et un Meilleur Sommelier du Monde.

Lenôtre multiplie les synergies avec Accor et l'activité de restauration de ses hôtels, notamment dans le domaine de la formation et de l'assistance technique avec le lancement en 2009 d'un nouveau département « Lenôtre Conseil ».

(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.

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 de restauration à bord des Trains à Grande Vitesse et d'hôtellerie ferroviaire. 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, identitaires et adaptés à chaque culture et 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 changent et évoluent rapidement en fonction des modes et tendances de consommation.

En France, l'activité logistique et l'approvisionnement des produits de restauration à bord des TVG a été confiée à GEODIS, filiale de la SNCF en 2009 – CWL reste présente à bord des TGV Est, des TGV Aléo à destination de l'Allemagne et des TGV Lyria à destination de la Suisse, sur lesquels elle assure le service de restauration. En Europe, CWL assure depuis le 1^{er} juillet 2009 les services de restauration à bord de tous les trains de jour nationaux et européens gérés par la compagnie italienne TRENITALIA – elle s'est également vu confier l'exploitation des services hôteliers à bord des trains de nuits nationaux et européens ainsi que la gestion logistique liée à cette activité à compter du 1^{er} février 2010. Quant à l'Espagne, CWL maintient son implantation dans l'activité ferroviaire en conservant les services à bord du train de nuit « Lusitania » entre Madrid et Lisbonne en dépit du non-renouvellement des contrats arrivés à leur terme au 1^{er} décembre 2009. Enfin, au Royaume-Uni, le contrat de logistique et d'approvisionnement des produits de restauration à bord des trains Eurostar en gare de St Pancras a été prolongé pour une durée indéterminée.

Groupe Lucien Barrière S.A.S.



Lucien Barrière
Hôtels & Casinos

Créé en décembre 2004, le Groupe Lucien Barrière S.A.S. (détenu 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 16 hôtels de luxe et une importante activité de restauration avec entre autres le célèbre Fouquet's des Champs-Élysées à Paris.

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

L'année 2009 est marquée par l'ouverture à Marrakech du Naoura Barrière, complexe hôtelier de luxe. En mars 2010, l'Hôtel-casino Barrière de Lille ouvrira ses portes. Emblème d'une nouvelle génération d'établissements, ce complexe ludique et touristique est unique en France et en Europe. D'une surface de 40 000 m², il possède un casino, un hôtel de luxe, des espaces de restauration et une salle de spectacles modulable de 1 200 places.

Ce projet d'envergure a représenté un investissement de plus de 100 millions d'euros.

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.

1.3. 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 2009.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2008 (*)	2009
Chiffre d'affaires opérationnel	7 722	7 065
Résultat brut d'exploitation	2 290	1 976
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	875	448
Résultat net de l'ensemble consolidé	613	(265)
Résultat net part du Groupe	575	(282)

Données par action

(en euros)	2008	2009
Résultat net part du Groupe par action	2,60	(1,27)
Résultat net dilué par action	2,59	(1,26)
Dividende ordinaire par action	1,65	1,05 ⁽¹⁾
Dividende exceptionnel par action	-	-

(1) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010.

Total actif

(en millions d'euros)	2008 (*)	2009
Total actif non courant	7 397	7 290
Total actif courant	3 984	4 312
Actifs disponibles à la vente	36	144
TOTAL ACTIF	11 417	11 746

Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2008 (*)	2009
Capitaux propres part du Groupe	3 298	2 997
Intérêts minoritaires	258	257
Capitaux propres	3 556	3 254
Dette nette	1 072	1 624

(*) Comptes retraités en raison du changement de méthode décrit dans la note 1 de l'annexe concernant les programmes de fidélité.

1.4. Historique

1967

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

1974

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

1975

- ▶ Rachat de Mercure.

1976

- ▶ Lancement de l'activité hôtelière au Brésil.
- ▶ Exportation du Ticket Restaurant® dans plusieurs pays : Brésil, Italie, Allemagne, Belgique, Espagne.

1980

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

1981

- ▶ Introduction en Bourse de SIEH.
- ▶ Implantation de l'activité Services au Mexique.

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 !
- ▶ Implantation de l'activité Services en Argentine.

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.
- ▶ Démarrage de l'activité Ticket Restaurant® au Vénézuëla.

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.

1992

- ▶ Démarrage de l'activité Ticket Restaurant® en Turquie.

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.
- ▶ Implantation de l'activité Services dans plusieurs pays : République Tchèque, Autriche, Luxembourg.

1994

- ▶ Partenariat entre Carlson et Wagonlit Travel dans le domaine du voyage d'affaires.
- ▶ Ticket Restaurant® s'implante en Slovaquie, en Uruguay et en Hongrie.

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.
- ▶ Démarrage de l'activité Ticket Restaurant® en Grèce.

1997

- ▶ Accor se dote d'une nouvelle structure de direction : Paul Dubrule et Gérard Péliou 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...
- ▶ Exportation de l'activité Services en Roumanie et au Chili.

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 Trahair.
- ▶ 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.
- ▶ Avec l'ouverture de 21 600 chambres sur l'année, Accor renforce sa présence à travers le monde.
- ▶ Accor renforce sa présence au Brésil en devenant l'actionnaire unique de Ticket Serviços Brasil.
- ▶ 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. Accor Services s'implante par ailleurs au Maroc.
- ▶ 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.
- ▶ Ouverture de 28 400 nouvelles chambres sur l'année.

2008

- ▶ Accor Services acquiert 80 % du capital de la société allemande Quasar, opérateur de programme de fidélité, incentive et motivation.
- ▶ Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses deux métiers, les services et l'hôtellerie, Accor annonce la cession au groupe Compass de sa participation résiduelle de 50 % dans l'activité de restauration collective au Brésil.
- ▶ Poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie d'adaptation des modes de détention de ses actifs hôteliers, Accor réalise une transaction de « Sale and Management back » sur le Sofitel The Grand à Amsterdam pour une valeur d'entreprise de 92 millions d'euros.
- ▶ Dans le cadre de sa stratégie de développement hôtelier en Europe centrale, Accor acquiert 4.53 % du capital d'Orbis et porte sa participation à 50 % dans le groupe polonais.
- ▶ Accor lance AClub, un programme de fidélisation mondial, multimarque et gratuit dans plus de 2000 hôtels et 90 pays.
- ▶ Accor poursuit son développement avec l'ouverture de 28 000 nouvelles chambres.

1.5. Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

Dans le contexte d'une crise économique mondiale sans précédent, le Groupe a fait face grâce à la résistance de l'Hôtellerie économique en Europe et de l'activité Services, à des économies de coûts importantes et à une situation financière solide.

Le Groupe s'est engagé en 2009 dans un projet stratégique majeur : la séparation de ses deux métiers, l'Hôtellerie et les Services Prépayés.

RÉSISTANCE DE L'ACTIVITÉ SERVICES PRÉPAYÉS

Un chiffre d'affaires en légère progression

Dans un contexte économique difficile, les Services Prépayés témoignent d'une faible sensibilité aux cycles économiques.

Les Services Prépayés affichent une légère progression de 1,4 % du chiffre d'affaires en données comparables sur l'exercice (diminution de 3,6 % en données publiées), dont + 3,9 % pour le chiffre d'affaires opérationnel, ce qui reflète les fondamentaux de croissance forts et durables de cette activité.

Dynamique commerciale

L'activité Services Prépayés a fait preuve d'innovation cette année, pour conquérir de nouveaux marchés et répondre toujours mieux aux besoins de ses clients. De nouveaux produits ont notamment été lancés avec succès, tels que les cartes prépayées pour agences de voyage au Royaume-Uni, solution alternative à l'utilisation de devises ou chèques de voyage, le CESU social en France à destination des personnes défavorisées, le Ticket Vacances en Roumanie, le Ticket EcoCheque® en Belgique pour permettre aux salariés d'acheter des produits bio et écologiques, ainsi que des services à valeur ajoutée tels que le site Beneficio Club au Brésil et au Mexique.

RÉACTIVITÉ DE L'HÔTELLERIE FACE À LA CRISE

Une activité sévèrement impactée par la crise économique

L'Hôtellerie a dû faire face à un environnement économique extrêmement dégradé en 2009. Le chiffre d'affaires a diminué de 10,1 % à périmètre et taux de change constants et recule de 9,8 % en données publiées sur l'exercice. L'Hôtellerie économique en Europe, où Accor est leader, résiste mieux que les autres segments, avec une diminution du chiffre d'affaires de 6,1 % en données comparables.

Réactivité face à la crise

Pour faire face à cet environnement, Accor a décidé de prendre des mesures destinées à limiter les conséquences sur le résultat.

Un plan d'économies de coûts important a été réalisé en 2009, comprenant :

- un plan d'économies de coûts d'exploitation dans les hôtels filiales de 165 millions d'euros, contre un objectif de 150 millions d'euros ;
- un plan d'économies de coûts de support de 87 millions d'euros, contre un objectif de 80 millions d'euros. La mise en place de ce plan a été rendue possible grâce à la revue des projets non prioritaires, une revue des frais de fonctionnement et une adaptation de l'organisation, avec notamment la mise en place

d'un plan de départ volontaire, reposant exclusivement sur le volontariat, et concernant 230 postes des sièges en France sur un effectif global de l'ordre de 2 300 salariés (en deux volets : siège du Groupe et siège Hôtellerie France).

Par ailleurs, la dynamique commerciale pour livrer la bataille du chiffre d'affaires s'est accentuée cette année, en s'appuyant sur des leviers forts :

- ▶ une politique web plus agressive, avec une augmentation des ventes en ligne de 18 % sur l'année 2009, et un taux de
- pénétration web qui s'établit à 14,6 % à fin décembre, soit + 2,9 points par rapport à 2008 ;
- ▶ le succès de la carte de fidélité A|Club, qui comprend 3,5 millions de porteurs à fin 2009 dont 52 % en Europe ;
- ▶ une présence renforcée auprès des clients Corporate, avec la poursuite d'une politique de « *dynamic pricing* ».

SÉCURISATION DES FINANCEMENTS

Le Groupe a procédé à trois émissions obligataires en 2009, qui ont rencontré un grand succès auprès des investisseurs. Le Groupe a ainsi pu lever en janvier 600 millions d'euros pour une durée de cinq ans (maturité : 4 février 2014) avec un coupon de 7,5 % ; 600 millions d'euros en avril, pour une durée de quatre ans (maturité : 6 mai 2013) avec un coupon de 6,50 % ; 250 millions

d'euros en juillet, pour une durée de 8 ans et 3 mois (maturité : 6 novembre 2017) avec un coupon de 6,039 %, placés auprès d'un seul investisseur. Ces opérations ont permis au Groupe de renforcer sa liquidité, de diversifier, à côté des emprunts bancaires, ses sources de financement et d'allonger la durée moyenne de la dette.

POURSUITE DE LA STRATÉGIE D'« ASSET RIGHT »

À fin 2009, ont été restructurés 216 hôtels se traduisant par un impact de 360 millions d'euros sur la dette nette retraitée.

Le Groupe a réalisé sur le second semestre 2009 une transaction de « *Sale & variable lease back* » d'envergure, portant sur la cession des murs de 157 HotelF1, représentant 12 174 chambres. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 214 millions d'euros en 2009.

Sur la totalité du parc à fin décembre 2009, **60 % des chambres sont détenues en contrats de location variable, de gestion ou de franchise.**

En février 2010, le Groupe a annoncé **une nouvelle opération immobilière portant sur 5 hôtels** (plus de 1 100 chambres) dans 4 pays européens avec le fonds d'investissement hôtelier de Invesco Real Estate. Cette transaction est constituée d'un contrat de « *Sale & variable lease back* » sur 4 hôtels sous enseigne Novotel et Mercure, et d'un contrat de « *Sale & management back* » sur un hôtel sous enseigne Pullman. Cette opération immobilière représente **un montant de 154 millions d'euros** et aura un impact de **93 millions d'euros sur la dette nette retraitée en 2010.**

UN DÉVELOPPEMENT HÔTELIER DYNAMIQUE ET ADAPTÉ AUX NOUVEAUX ENJEUX

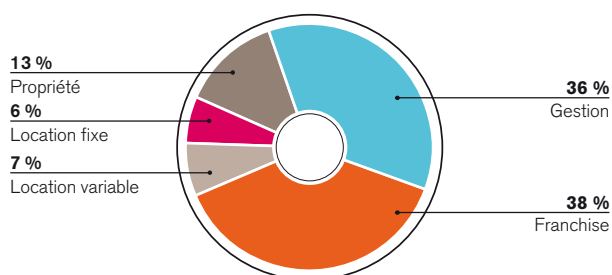
Pour optimiser ses résultats, Accor concentre ses investissements de développement sur le segment économique hors États-Unis et privilégie des formes de développement « *light* » pour le segment haut et milieu de gamme.

En 2009, le Groupe a ouvert **plus de 27 300 chambres**, pour plus de 80 % dans les segments économiques et milieu de gamme et dans des modes de détention peu capitalistiques (contrats de location variable, gestion et franchise) pour 81 % des ouvertures. La plupart des chambres ont été ouvertes dans des zones à fort potentiel, telles que l'Asie (35 %) et l'Europe (32 %).

À fin 2009, le pipeline compte environ 103 000 chambres, dont 50 % dans les segments économique ou très économique et plus de 85 % en mode peu capitalistique.

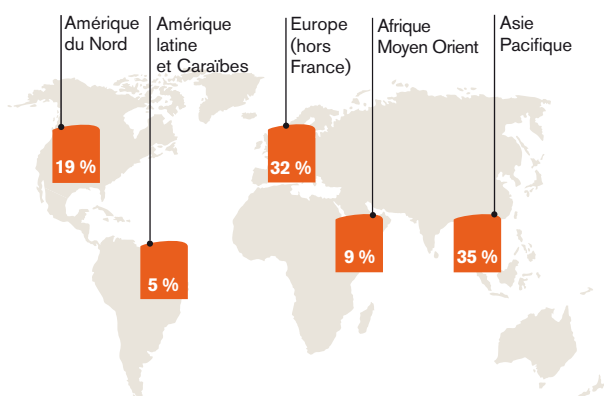
Ouvertures 2009 par mode de gestion

(en pourcentage du nombre de chambres)



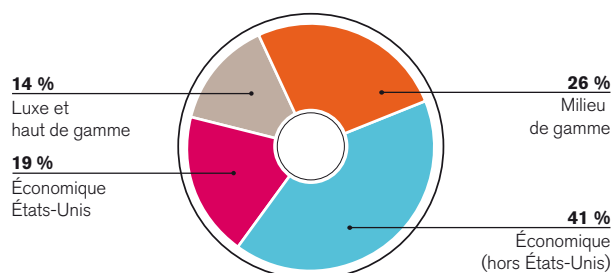
Ouvertures 2009 par zone géographique

(en pourcentage du nombre de chambres)



Ouvertures 2009 par segment

(en pourcentage du nombre de chambres)



En **Inde**, le premier Mercure a ouvert ses portes à Bangalore et un second Ibis a ouvert à Pune (après celui de New Dehli en 2008). En **Chine**, le Sofitel Shanghai Sheshan compte 367 chambres. Au **Moyen-Orient**, le Groupe poursuit son développement avec l'ouverture d'un Sofitel et d'un Suitehotel à Dubai, d'un Ibis à Oman et un autre à Amman, en Jordanie.

En **Europe**, Etap Hotel a lancé un nouveau concept de chambres (douche spacieuse, télévision à écran plat...) et d'espaces publics, au style moderne et « *cocooning* », et a ouvert les portes de son 400^e hôtel à Verdun en France. En **Italie**, la Villa Toretta, membre de la collection MGallery, a ouvert à Milan (77 chambres). En **Angleterre** également, la marque All seasons a été officiellement lancée grâce à un tout premier hôtel à Londres alors que son réseau continuait à s'étendre en **Allemagne**, tandis que le 1 000^e hôtel de la marque Ibis a ouvert ses portes à Munich. En **Espagne**, la marque Pullman a repris le Barcelona Skipper, un hôtel de 241 chambres.

Le Groupe s'est également développé en **Argentine**, avec le lancement de la marque Pullman à Rosario et de la marque Novotel à Buenos Aires.

Enfin, notons le repositionnement de la marque Accor Thalassa, qui change d'identité et devient Thalassa Sea & Spa. Le concept « So SPA », créé par Sofitel, a été lancé dans deux pays européens ; en Angleterre, au Sofitel London Saint James (reconnu comme meilleur Spa du pays par Condé Nast), et en France, au Sofitel Marseille Vieux Port.

SÉPARATION DES DEUX MÉTIERS

Le Groupe s'est engagé en 2009 dans un projet stratégique majeur : la séparation de ses deux métiers principaux, l'Hôtellerie et les Services. Le 26 août 2009, le Conseil d'administration a approuvé la proposition de Gilles Pélisson, Président-directeur général, de lancer l'étude de la pertinence d'une séparation des deux métiers en deux entités autonomes, ayant leur stratégie propre et les moyens de leur développement. Au regard des études menées par la Direction du Groupe, le Conseil d'administration a validé la pertinence de la séparation des deux métiers le 15 décembre 2009.

Logique de la séparation

Chaque entité, aujourd'hui leader sur son marché, a atteint une taille critique et une renommée internationale lui permettant désormais d'agir de manière autonome dans des marchés en pleine évolution. L'Hôtellerie, forte de ses 4 100 hôtels dans 90 pays et 145 000 collaborateurs, affiche une position de leader européen et d'acteur mondial, avec son ancrage unique dans le milieu de gamme et l'économie. Après des années de forte croissance, Accor Services, présent dans 40 pays avec 6 000 collaborateurs, est devenu leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens, acteur majeur des services prépayés, avec un volume d'émission de plus de 12 milliards d'euros en 2009.

Il apparaît aujourd'hui que :

- ▶ l'Hôtellerie et les Services font appel à des savoir-faire et à des compétences spécifiques et évoluent dans des environnements différents ;
- ▶ dotés de ressources financières propres et suffisantes, l'Hôtellerie et les Services seront mieux armés pour affronter une concurrence mondiale croissante ;
- ▶ séparément, les deux métiers, avec leur modèle économique propre, attireront un plus grand nombre d'investisseurs.

Avec des structures opérationnelles, commerciales et juridiques d'ores et déjà distinctes, les deux entités vont pouvoir se développer de façon autonome.

Cette séparation sera bénéfique aux deux entités car elle permettra :

- ▶ de poursuivre deux projets d'entreprise conduits par des équipes de direction dédiées, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance ;
- ▶ de créer deux « *pure players* », cotés séparément sans lien capitalistique, avec des investisseurs ciblés spécifiques à chaque activité, favorisant la visibilité de chaque entité ;
- ▶ d'ouvrir aux deux entités de nouvelles opportunités en matière de partenariats, d'alliances stratégiques, et d'opérations financières pour financer leur croissance future, notamment grâce à la possibilité de payer en titres.

Modalités

L'étude sur la pertinence de la séparation a permis d'identifier au cours de plusieurs Comités de liaison entre l'équipe de direction et les représentants du Conseil d'administration, quelles seraient les meilleures modalités pour assurer le succès des **deux futures entreprises cotées**, sans lien capitalistique entre elles. Ces modalités ont été validées par le Conseil d'administration le 23 février 2010.

Modalités juridiques et fiscales

La société Accor SA conservera les activités Hôtellerie et les activités Restauration (Lenôtre), Services à bord des trains (Compagnie des Wagon-lits), ainsi que sa participation dans le Groupe Lucien Barrière, tandis qu'**une nouvelle société sera créée pour l'activité Services**. L'opération sera réalisée comme suit :

- ▶ l'ensemble des titres des filiales Services sera apporté à une société nouvelle (après mise en œuvre de certains reclassements de titres via endettement) ;
- ▶ les titres de la nouvelle société seront attribués aux actionnaires Accor SA sous la forme d'un apport-distribution.

Ainsi, chaque actionnaire de Accor SA recevra une action de la nouvelle société (Accor Services) pour chaque action Accor SA détenue.

Les titres de Accor SA (conservant l'activité Hôtellerie) et ceux de la nouvelle société Services seront cotés sur NYSE Euronext.

Après l'avis rendu en février 2010 par les Instances Représentatives du Personnel, les principales étapes nécessaires à la réalisation de la séparation sont les suivantes :

- ▶ la consultation des emprunteurs obligataires ;
- ▶ le vote des actionnaires en Assemblée Générale Extraordinaire (prévue le 29 juin 2010).

Modalités de détermination de la structure du capital

La répartition envisagée de la dette vise à assurer à chaque entité une notation et une structure de capital adaptées à son environnement sectoriel, et à lui donner les ressources nécessaires pour un développement pérenne et autonome.

Ainsi, l'activité Services a un objectif de notation « *Strong Investment Grade* », nécessaire pour développer sa position de leader dans un environnement sectoriel où la sécurité de paiement joue un rôle clé.

L'activité Hôtellerie a un objectif de notation « *Investment Grade* », compte tenu d'un désendettement total dès 2011, après cessions d'actifs non stratégiques (dont la participation à hauteur de 49 % dans le Groupe Lucien Barrière) et après cessions d'actifs hôteliers.

Partant de ces éléments, **la répartition de la dette nette du Groupe** s'élevant à 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2009 s'établirait de la façon suivante :

- dette nette de 1,2 milliard d'euros dans la société Accor SA (Hôtellerie) ;
- dette nette de 0,4 milliard d'euros affectée à la nouvelle société Services.

Calendrier

Pour déterminer le meilleur calendrier de la séparation, le Conseil d'administration avait défini une liste d'actions :

- mise en œuvre des **plans d'actions**, notamment sur la politique de cessions d'actifs immobiliers hôteliers et la maîtrise des investissements de développement ;
- lancement des deux **projets d'entreprise** portés par chaque équipe de direction ;

▸ **séparation des équipes** communes, des **systèmes d'information** et des **structures juridiques** ;

▸ définition de la structure de capital adaptée et de **l'allocation de la dette** appropriée au modèle économique de chaque entité ;

▸ engagement de **Colony Capital et Eurazeo de soutenir** les deux sociétés (jusqu'au 1^{er} janvier 2012, comme annoncé le 15 décembre 2009 dans leur communiqué).

Fort de la mise en œuvre de ces actions, **le Conseil d'administration a décidé la réalisation de la séparation** fin juin 2010. Une **Assemblée Générale Extraordinaire** sera convoquée **le 29 juin 2010** à laquelle le vote de la séparation des deux métiers de Accor sera soumis.

Le prospectus, soumis au visa de l'AMF, décrivant les modalités de l'opération et fournissant tous les éléments nécessaires sur la nouvelle société cotée aux actionnaires, sera diffusé au mois de mai. **La première cotation de la nouvelle société Services aura lieu début juillet.**

LES DEUX FUTURES EQUITY STORIES

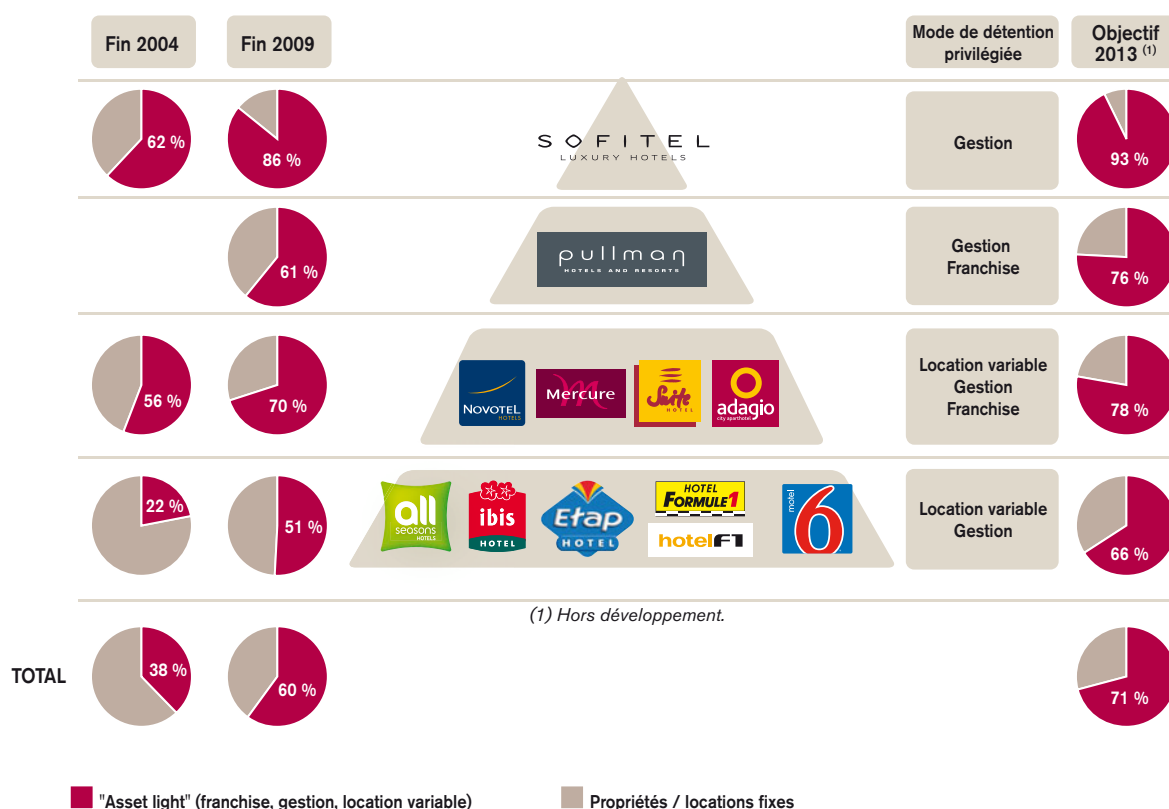
Hôtellerie : un nouveau modèle économique

Premier opérateur hôtelier mondial, Accor Hospitality a pour ambition de devenir le leader européen de la franchise et l'un des trois leaders mondiaux de l'hôtellerie à horizon 2015, en s'appuyant sur cinq axes stratégiques majeurs :

- 1) **un portefeuille de marques fortes**, adapté à une demande de plus en plus segmentée, allant de l'hôtellerie de luxe à l'hôtellerie très économique :

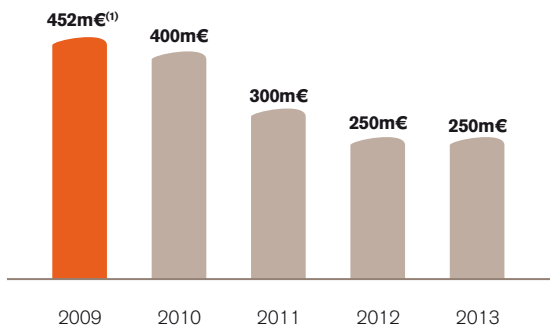


- 2) **l'excellence opérationnelle**, qui repose avant tout sur une équipe performante reconnue pour son savoir-faire hôtelier, sur **une offre de services complète et innovante**, et sur une politique dynamique de distribution ;
- 3) **un modèle économique unique qui repose sur l'accélération de la mise en œuvre de la stratégie d'« Asset Right » engagée depuis 2005**, peu capitalistique, avec pour objectif en 2013, d'avoir un parc à plus de 70 % en contrats de gestion, franchises ou loyers variables. La constitution d'un tel parc permettra à l'hôtellerie de réduire son caractère cyclique, permettant ainsi une plus grande stabilité des cash flows et une **meilleure rentabilité des capitaux engagés**. Pour arriver à cet objectif, sur un parc de 1 600 hôtels en propriété et location fixe à fin 2009, il est prévu de faire évoluer le mode de gestion de 450 hôtels entre 2010 et 2013. Il en résultera un impact en trésorerie de 1,6 milliard d'euros et un impact sur la dette nette retraitée de 2 milliards d'euros. En 2010, l'objectif en termes de cessions devrait représenter un impact de 450 millions d'euros, dont 25 % déjà réalisés à fin février ;



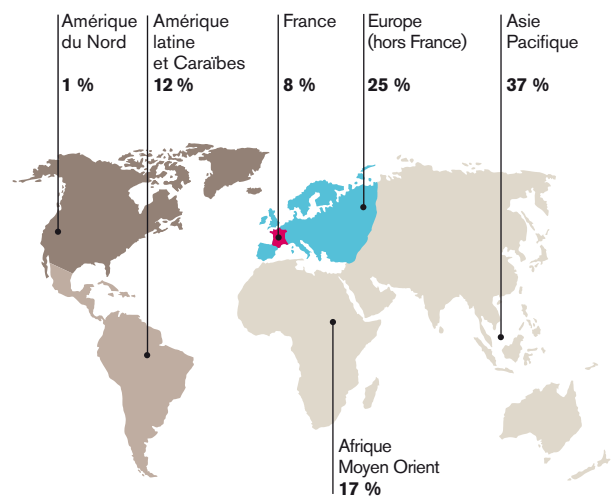
- 4) **un plan de développement soutenu, avec un objectif de 35 000 à 40 000 ouvertures de chambres par an en rythme de croisière**, tout en réduisant l'enveloppe annuelle d'investissement à 250 millions d'euros, grâce à un développement peu capitalistique. Ce plan, qui portera essentiellement sur le segment économique en Europe et sur les pays en forte croissance, est déjà bien engagé avec un pipeline à fin 2009 de 103 000 chambres :

Objectif d'investissements annuels de développement

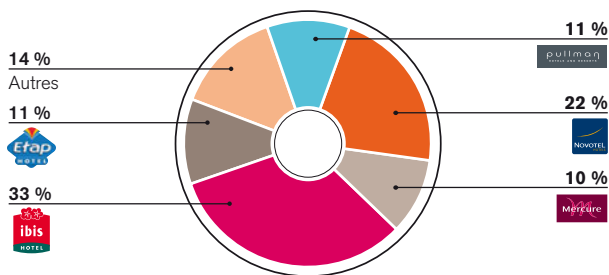


(1) Hors exercice du put sur Groupe Lucien Barrière de 271m€.

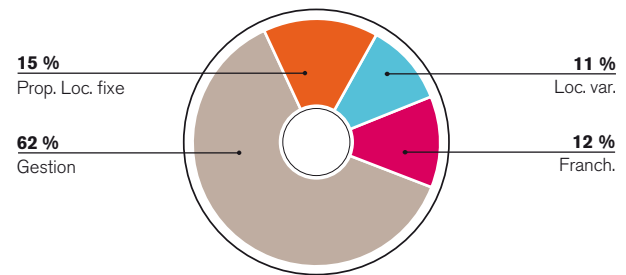
Répartition du pipeline à fin 2009, par zone géographique



Répartition du pipeline à fin 2009 par marque



Répartition du pipeline à fin 2009 par mode de détention



- 5) une entreprise qui place les hommes au cœur de sa stratégie, pour renforcer les liens avec ses clients et ses partenaires, **demeurer l'entreprise la plus attractive du secteur pour ses collaborateurs** et entretenir sa position de « 1^{re} école hôtelière » mondiale, en s'appuyant sur un **réseau de 16 Académies** implantées dans les principales régions du monde.

Ainsi, fier de son métier et de ses savoir-faire, l'hôtellerie a pour ambition de :

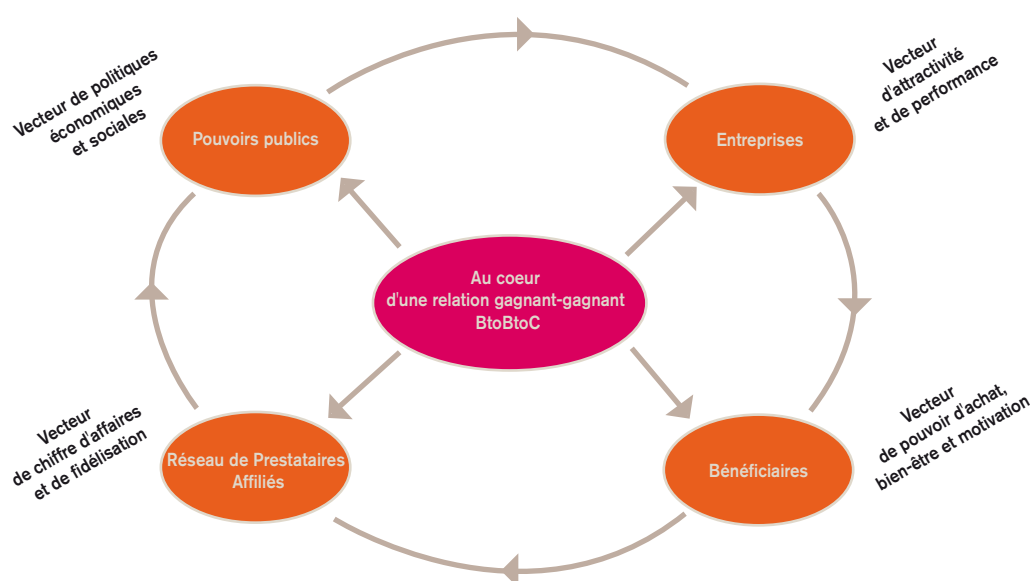
- ▶ posséder un portefeuille de marques fortes ;
- ▶ proposer des prestations de service de qualité supérieure au marché ;
- ▶ être innovant dans les solutions hôtelières et les modèles économiques associés ;
- ▶ insuffler un esprit pionnier et entrepreneurial ;
- ▶ s'entourer de collaborateurs motivés et performants ;
- ▶ être à la fois global et local.

Services prépayés : une stratégie de croissance

Une entreprise positionnée au cœur d'une relation gagnant/gagnant

Forts de leurs relations étroites et des solutions apportées aux pouvoirs publics, entreprises, bénéficiaires et réseaux de prestataires affiliés, les Services se positionnent au cœur d'une relation gagnant-gagnant pour **apporter bien-être et motivation aux individus, et performance aux organisations**, agissant comme :

- ▀ un vecteur de politiques économiques et sociales pour les pouvoirs publics, collectivités et partenaires sociaux ;
- ▀ un vecteur d'attractivité et de performance pour les entreprises ;
- ▀ un vecteur d'amélioration du pouvoir d'achat, du bien-être et de la motivation des bénéficiaires ;
- ▀ un vecteur d'augmentation du chiffre d'affaires et de fidélisation des réseaux de prestataires affiliés.



Des fondamentaux, vecteurs de croissance forte, tant dans les pays développés qu'émergents

Les fondamentaux de la croissance à long terme de cette activité sont nombreux et diversifiés, tant dans les pays développés que dans les pays émergents. Ils sont liés à des facteurs démographiques,

socio-professionnels, sociologiques, et politiques favorables. Parallèlement, la dématérialisation, avec la migration progressive des supports de paiement du papier vers l'électronique, permet une meilleure connaissance des bénéficiaires et constitue un accélérateur de croissance, apportant davantage de rapidité, de simplicité et de sécurité.

	Sources d'opportunités pour Accor Services	
	Pays développés	Pays émergents
Facteurs démographiques		
Urbanisation croissante	●	●
Émergence d'une classe moyenne	●	●
Vieillessement de la population	●	●
Facteurs socio-professionnels		
Transition d'une économie industrielle à une économie de services	●	●
Féminisation du monde du travail	●	●
Allongement de la durée de vie active	●	●
Recherche de gain de productivité des employés, passant par la motivation et la santé	●	●
Facteurs sociologiques		
Équilibre vie privée/vie professionnelle	●	●
Respect de l'environnement et de l'écologie	●	●
Sécurité alimentaire	●	●
Alimentation variée et équilibrée	●	●
Facteurs politiques		
Lutte contre le travail informel	●	●
Contrôle/suivi des subventions d'État destinées à améliorer le pouvoir d'achat des citoyens	●	●

● Opportunité forte ● Opportunité moyenne ● Opportunité faible

Une ambition forte

Dans cet environnement de croissance, les Services ont pour ambition d'être **le leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens et un acteur majeur des services prépayés contribuant à la performance des organisations.**

Les Services disposent de neuf leviers de croissance durable dans une activité où la croissance des volumes est la clé de la création de valeur. Ces leviers de croissance sont à la base d'un cercle vertueux permettant de délivrer une croissance de cash flows normative de plus de 10 % qui repose sur 3 piliers : la croissance en volume du chiffre d'affaires, les économies d'échelles liées à la migration du papier à l'électronique (après investissements initiaux), et la croissance en volume du « float ».



Un modèle économique de croissance unique qui a démontré sa solidité

- ▶ Une croissance forte du volume d'émission et du chiffre d'affaires (+ 10,5 % et + 12,3 % de croissance moyenne annuelle respective entre 2003 et 2009),
- ▶ Une croissance forte du cash flow opérationnel (croissance annuelle moyenne de + 15,1 % entre 2003 et 2009),

- ▶ Une faible cyclicité (retraité des éléments exogènes exceptionnels de 2009 liés en particulier à la crise économique, la croissance du chiffre d'affaires aurait été de plus de 10 % en 2009),
- ▶ Une pérennité forte de part la diversité des produits, des implantations géographiques, des portefeuilles clients et des supports (papier, carte, internet).

Pour réussir l'introduction en Bourse de cette entreprise de croissance, peu cyclique, peu capitalistique et présente de manière équilibrée dans les pays émergents et dans les pays développés, les équipes des Services s'appuieront sur des valeurs fortes : l'esprit d'entreprise, l'innovation, la performance, la simplicité et le partage.

TENDANCES ET PERSPECTIVES 2010

Hôtellerie

Excepté dans l'Hôtellerie économique aux États-Unis, on observe **une stabilisation des taux d'occupation** au mois de janvier 2010, en ligne avec la tendance observée au mois de décembre 2009. La stabilisation des prix moyens intervient généralement 3 à 9 mois après la stabilisation des taux d'occupation.

Services prépayés

La poursuite de la hausse du chômage, en Europe, devrait encore impacter la croissance du chiffre d'affaires opérationnel, notamment sur le premier semestre 2010. Un environnement plus favorable est à attendre dans les pays émergents où la croissance de l'emploi salarié devrait permettre de dynamiser la croissance du chiffre d'affaires.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires financier, celui-ci sera encore impacté négativement par la baisse des taux d'intérêt au premier semestre 2010. Une stabilisation est attendue pour le deuxième semestre 2010.

1.6. Les hommes et les femmes chez Accor

1.6.1. LES HOMMES ET LES FEMMES DE ACCOR : LES CHIFFRES CLÉS

Au 31 décembre 2009, Accor comptait 150 525 personnes travaillant dans les différentes enseignes du Groupe à travers le monde, contre 158 162 au 31 décembre 2008.

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 2009

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Hôtellerie	18 032	29 635	14 626	9 640	67 784	139 717	144 679
Hôtellerie haut et milieu de gamme	12 490	23 322	3 501	7 502	61 467	108 282	112 594
Hôtellerie économique	5 542	6 313	-	2 138	6 317	20 310	19 951
Économique États-Unis	-	-	11 125	-	-	11 125	12 134
Services prépayés	1 096	1 808	44	2 286	870	6 104	5 826
Autres activités	3 045	1 372	-	287	-	4 704	7 657
Restauration	1 208	336	-	-	-	1 544	1 401
Service à bord des trains	1 032	925	-	-	-	1 957	4 931
Autres	805	111	-	287	-	1 203	1 325
TOTAL	22 173	32 815	14 670	12 213	68 654	150 525	158 162

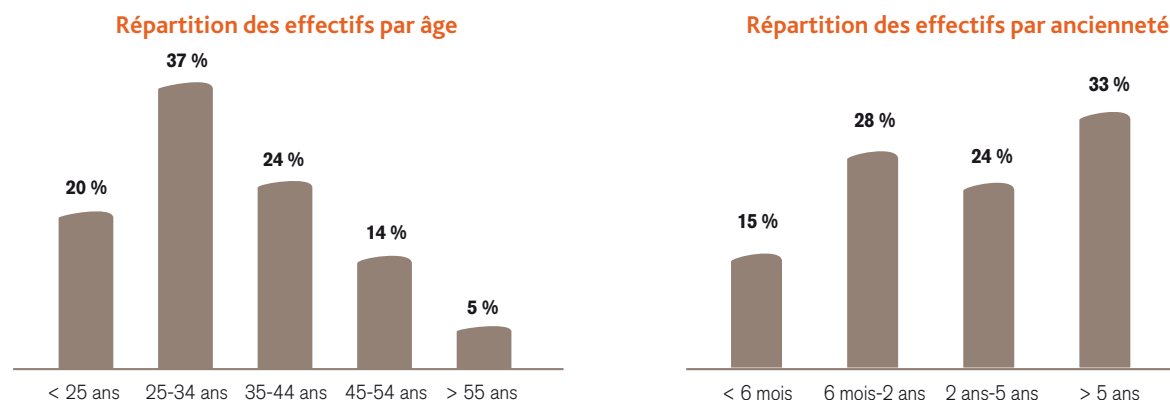
Bilan Ressources Humaines au 31 décembre 2009

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Effectifs	22 173	32 815	14 670	12 213	68 654	150 525	158 162
dont % de femmes	55 %	56 %	69 %	50 %	39 %	49 %	49 %
% d'hommes	45 %	44 %	31 %	50 %	61 %	51 %	51 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	94 %	83 %	100 %	93 %	80 %	86 %	85 %
dont % de femmes	54 %	55 %	69 %	50 %	40 %	50 %	49 %
dont % d'hommes	46 %	45 %	31 %	50 %	60 %	50 %	51 %
Encadrement							
dont % d'encadrants ⁽¹⁾	26 %	15 %	13 %	12 %	14 %	16 %	17 %
dont % de femmes encadrants	46 %	47 %	61 %	44 %	35 %	43 %	45 %
% d'hommes encadrants	54 %	53 %	39 %	56 %	65 %	57 %	55 %
Formation							
Ratio de formation (frais de formation/masse salariale)	2,2 %	1,8 %	1,3 %	5,4 %	3,4 %	2,4 %	2,0 %
Nombre de jours de formation	33 268	39 358	41 780	31 467	182 101	327 974	336 382
Nombre d'employés ayant suivi au moins une formation	11 435	14 515	18 616	10 907	79 579	135 052	160 941
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	4 411	3 019	2 634	1 434	12 434	23 932	25 608
Nombre de non-encadrants ayant suivi au moins une formation	7 024	11 496	15 982	9 473	67 145	111 120	135 333
Accidents de travail							
Taux de fréquence des accidents de travail ⁽²⁾	-	-	-	-	-	17,8	18,1
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	-	3	3	1
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	1	1	2	6

(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 2009

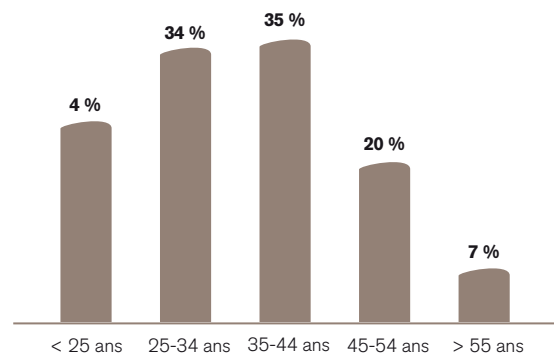


La jeunesse des collaborateurs reste une caractéristique du Groupe avec une proportion de 57 % des effectifs âgés de moins de 35 ans.

Répartition des encadrants du Groupe par âge au 31 décembre 2009

La jeunesse des collaborateurs est en ligne avec la jeunesse des encadrants : 38 % d'entre eux ont moins de 35 ans. 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



1.6.2. 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 2009. 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 conjugons 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.

Attirer les talents

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

Parmi eux, citons **le Guide**, en ligne, de communication sur le recrutement qui met 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 reprennent notamment des témoignages d'une grande diversité de collaborateurs qui incarnent la campagne institutionnelle de communication de recrutement : « **Votre sourire a de l'Avenir** ».

De plus, un Kit « Accor employeur » destiné à la présentation 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 videocasts disponibles sur Accor.com donnent accès à des témoignages de collaborateurs du monde entier évoquant leur parcours réussi au sein du Groupe. Toujours sur le site accor.com rubrique recrutement et carrières, un questionnaire permet à chaque candidat potentiel de découvrir les métiers qui pourraient lui correspondre le mieux.

Par ailleurs, le site de recrutement Accor Jobs, qui a reçu 3,5 millions de visites en 2009, permet de satisfaire près de 40 % des recrutements du Groupe. Accor a été une des premières entreprises à mettre en place le CV anonyme via son site internet en France.

Ce site est accessible dans la rubrique Recrutement et Carrières de accor.com qui a été entièrement refondu en 2009.

En interne, **SUCCESS** est désormais l'outil de référence managérial pour piloter la mobilité et la carrière des managers. Après un déploiement de l'outil en 2009 auprès de 2 000 Directeurs d'hôtels, **SUCCESS** sera mis en place pour tous les cadres des sièges au cours du 1^{er} semestre 2010. Grâce à **SUCCESS**, près de 4 000 managers du Groupe pourront en permanence consulter les postes disponibles, postuler à des offres d'emploi et surtout disposer d'une seule et même plateforme pour partager avec leur hiérarchie et leurs responsables Ressources Humaines leurs projets de carrière (CV, souhaits d'évolutions, entretien annuel d'évaluation).

Enfin, sont disponibles également sur accor.com, les faits marquants RH de l'année ainsi qu'un blog métiers pour permettre aux candidats de s'informer et de poser des questions sur les avantages à rejoindre le Groupe.

L'emploi : les enjeux – le recrutement

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 2009, par exemple, d'une Licence professionnelle « Direction des services d'hébergement en Hôtellerie Internationale », permettant une poursuite d'études vers un BTS Responsable Hébergement et d'intégrer en formation un module important sur le revenue management. 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 3 600 stagiaires ont été accueillis en 2009 dans le cadre de formations professionnelles ou technologiques.

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, en particulier par la création de journées d'information métiers pour les Conseillers d'Orientation Principaux et l'information de 3 000 collégiens. De plus, des collaborateurs Accor (Chefs de services et Directeurs) interviennent régulièrement aux côtés des professeurs de lycées professionnels afin d'apporter des compléments d'information aux jeunes en formation (témoignages, mises en situations professionnelles, etc.), mais également dans le développement d'ateliers de techniques de recherches d'emplois pour les personnes formées.

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

Six 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, Pôle Emploi, 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 2009, les Délégations régionales Emploi ont traité près de 8 000 curriculum vitae, réalisé 4 000 entretiens de présélection individuelle et collective et ont participé à plus de 40 forums emplois.

Les Délégations régionales Emploi sont également moteurs dans le développement de la « méthode de recrutement par simulation » permettant de donner accès à l'emploi à des populations sans qualification ou issues d'autres secteurs d'activité, en évaluant leurs compétences à travers des mises en situation professionnelle. En 2009, un nouvel outil de recrutement par simulation a été créé pour le poste d'employé polyvalent F1/ETAP.

À Singapour, un protocole d'accord a été signé entre l'École d'enseignement technique de Nanyang et Accor Hospitality. Cet accord prévoit qu'une trentaine d'étudiants suivent chaque année un programme de six mois dans trois hôtels Accor de Singapour. Cela leur permet ainsi d'expérimenter les trois marques Accor présentes à Singapour (Novotel, Mercure et Ibis) et de les rapprocher des opérations pour qu'ils acquièrent les compétences requises pour les métiers de l'hôtellerie.

En Suisse, les Directions des Ressources humaines Accor Hospitality Suisse et EMOA ont participé au premier Forum du Swiss Education Group (SEG). Le SEG regroupe quatre écoles de management en hôtellerie et environ 3 000 étudiants. Originaires d'une soixantaine de pays et issus de formations Bac+2 à Bac+5, les étudiants des quatre écoles ont pu échanger avec les représentants de Accor.

En Espagne, les relations avec les principales Écoles d'Hôtellerie et Tourisme ont été renforcées afin de donner une plus grande visibilité sur les marques du Groupe aux étudiants et d'étendre la collaboration entre les écoles et nos hôtels. Les principales actions réalisées en 2009 sont les suivantes :

- signature de six Conventions avec les principales écoles du pays ;
- partenariat avec plus d'une vingtaine d'Écoles de toute la France : plus de 120 étudiants français ont réalisé leur stage dans nos établissements ;
- nos hôtels ont accueilli plus de 400 stagiaires.

Dans le cadre de la nouvelle politique mise en place en **Arabie Saoudite** qui vise à structurer et améliorer l'ensemble du processus de recrutement avec notamment la constitution d'un réseau international de partenaires spécialisés, la première Convention Recrutement Accor Moyen-Orient a été organisée en février à Jeddah en présence de 15 partenaires. Elle avait pour objectif de les sensibiliser à la culture de Accor, à ses marques et 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 de l'accord national pour l'insertion professionnelle des jeunes par le « contrat de professionnalisation » sous l'égide du Ministre

délégué à l'Emploi. Accor favorise la professionnalisation des jeunes et facilite leur intégration dans les établissements du Groupe. **En 2009, 800 personnes ont suivi une formation en alternance en France** dont les deux tiers sont en contrat d'apprentissage. Accor s'est par ailleurs engagé dans la « mission alternance » menée par le gouvernement en France. Dans ce cadre, au-delà des engagements pris sur le recrutement, Accor participe au groupe de travail « environnement institutionnel de l'alternance ».

Par ailleurs, des journées d'intégration des apprentis dans les hôtels du Groupe ont été organisées au cours de l'année, ainsi que des tables ouvertes permettant aux collaborateurs en alternance en fin de contrat d'échanger sur leur expérience au sein du Groupe.

Chaque année, depuis six ans, est organisé le Challenge des Métiers de l'Hôtellerie Accor Europe, Moyen-Orient et Afrique. Il met à l'honneur les jeunes professionnels travaillant au sein des hôtels Accor de ces zones géographiques. Après une sélection auprès de 1 000 collaborateurs venant de 17 pays, 40 ont participé à ce challenge en 2009.

Accor **Allemagne** renouvelle son partenariat avec l'Université de Sciences Appliquées de Munich. Dans le cadre de cet accord, le Groupe recrute en apprentissage des étudiants suivant une double formation préparant à une licence en management du tourisme ainsi qu'un cursus en alternance spécialisé dans le secteur de l'hôtellerie. Cela permet d'attirer les meilleurs profils et de les initier au savoir-faire Accor. Précisons que Accor est la seule entreprise partenaire de l'Université de Munich dans le cadre de cette double formation.

En Australie le Novotel Wollongong Northbeach a reçu une récompense ministérielle pour sa politique de formation et d'apprentissage. En effet, chaque année l'établissement réserve des places en stage et en apprentissage ce qui permet le développement de l'hôtel et l'apport de compétences pour l'apprenti.

Au Royaume-Uni, les formations NEXT et PLAYERS de Novotel ont été reconnues par le Gouvernement. En effet, le « Conseil de la Formation et des Compétences » du pays a étudié ces programmes et a conclu qu'ils remplissaient les critères nationaux standards de formation. Ainsi, les collaborateurs qui y participent bénéficient d'une formation qualifiante reconnue par l'état. Ces projets s'inscrivent dans la lignée du programme d'apprentissage récemment lancé au Royaume Uni, qui a pour objectif d'employer 200 apprentis en 2010.

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**.

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

Accor est engagé dans une démarche active **en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes, du 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.

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 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 :

- la mise en œuvre 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 dans le Groupe.

La communication externe 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

Un accord de Groupe relatif à la Diversité en France a été signé le 10 janvier 2007 avec l'ensemble des partenaires sociaux. Un des points de l'accord est la mise en place du CV anonyme sur le site Accor Jobs en France.

Cette méthode consiste à rendre anonymes les CV afin de consacrer la première sélection uniquement aux critères de formation, d'expérience et de compétences et ainsi de permettre **l'égalité de traitement dans l'accès au processus de recrutement**.

Nom, prénom du candidat, date de naissance, genre, 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.

La mise en place nationale en juillet 2009 sur le site Accor Jobs s'est accompagnée de la formation de l'ensemble des Directeurs d'hôtels à la non-discrimination, à la diversité et à l'utilisation du CV anonyme.

Intégration des personnes handicapées

La **Mission d'Intégration des Personnes Handicapées** fait partie intégrante du plan d'actions diversité en France suite au renouvellement de l'accord Groupe signé avec l'ensemble des partenaires sociaux en 2009.

Dans le cadre de cet accord, l'équipe Mission Intégration des Personnes Handicapées a réalisé en 2009 :

- ▶ 57 recrutements, principalement en CDI, sur l'ensemble des activités Accor France ;
- ▶ 43 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 neuf stagiaires ont obtenu un contrat de travail ;
- ▶ les partenariats développés avec l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) et URIOPSS (Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux), ont permis d'accueillir et former 8 collaborateurs sur les métiers de la cuisine ;
- ▶ 15 collaborateurs ont pu être maintenus dans l'emploi grâce à une aide de la Mission Handicap. 35 ont ainsi pu bénéficier d'une étude ergonomique et d'un aménagement matériel de leur poste de travail, d'une aide compensatoire pour du matériel médical (prothèse auditive, lunette, adaptation d'un véhicule professionnel) ou d'un bilan de compétences ;
- ▶ 21 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 2009, Accor emploie en France 416 personnes handicapées. Son taux d'emploi est de 3,61 %.

Une campagne de communication auprès de l'ensemble des salariés en France a été réalisée en 2009. Celle-ci avait pour objectif de lever les tabous sur le sujet du handicap. Une plaquette « Sourions à la vie, sans faire de différence » a été distribuée aux 25 000 salariés. Cinq posters, mettant en scène des personnes handicapées de Accor, ont été diffusés dans l'ensemble des hôtels du Groupe.

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 parmi lesquelles trois ont été recrutées en CDI.

Parallèlement, des actions de sensibilisation ont été menées : interventions auprès de l'Académie Accor lors de la formation « Réussir ses recrutements », interventions lors de réunions avec des Directeurs des Opérations, et des Directeurs d'hôtels franchisés.

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. Des ateliers « séniors » se sont déroulés sur Strasbourg, permettant de travailler sur les techniques de recherches d'emplois et d'aider à l'insertion de ces personnes dans nos établissements. D'autre part, afin de rendre visibles nos offres d'emplois à toutes les populations en recherche, une convention de transfert automatique des offres de postes de Accor Jobs vers le site du Pole Emploi a été signée et mise en œuvre en novembre 2009.

Depuis mi-2008, Accor s'est engagé dans le cadre du Plan Espoir Banlieue à intégrer dans ses établissements 500 personnes par an, issues de zones urbaines sensibles. En 18 mois, plus de 800 personnes ont été recrutées en CDI ou CDD supérieurs à six mois.

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**, 10 journées « L'école dans l'hôtel » ont été organisées pour permettre aux élèves et professeurs de lycées hôteliers de prendre en charge le fonctionnement d'un hôtel, ou d'être parrainés par un responsable d'exploitation d'un hôtel du Groupe.

Accor est membre fondateur **de l'école de la deuxième chance de Paris**. Ces écoles sont mises en place dans différentes villes françaises en lien avec **le Fonds Social Européen** afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes de 18 à 26 ans, sortis depuis au moins deux ans du système scolaire, sans diplôme ni qualification. Il s'agit donc de proposer à ces jeunes une deuxième chance 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 dans leurs démarches d'emploi (CV, conduite d'entretien, etc.). À ce jour, les relations avec les écoles de la deuxième chance sont opérationnelles partout où elles sont présentes. De plus une convention de partenariat national avec l'EPIDE, Établissement Public d'Insertion de la Défense, a été signée.

En **Amérique du Nord**, de nombreuses collectes de fonds et actions de volontariat ont été réalisées dans le cadre d'un partenariat conclu entre le Sofitel Philadelphie et le « Philadelphia Senior Center » situé à proximité de l'hôtel. Initié par le Comité de la diversité, ce partenariat a permis notamment de récolter de l'argent lors d'une marche contre la faim et de reverser les bénéfices à une association luttant contre la famine. L'équipe du Sofitel Philadelphie a obtenu, à ce titre, le prix d'Entreprise Volontaire de l'année et est arrivée à la première place au classement des équipes ayant récolté le plus de fonds pour l'événement.

En **Inde**, les équipes du Mercure Homestead Residences à Bangalore sont venues apporter leur soutien à des enfants de l'orphelinat Anatha Shishu Nivasa. Au programme : nettoyage des lieux, activités avec les enfants et spectacle de magie. L'hôtel a aussi fait don de livres, fruits et denrées alimentaires afin de venir en aide à l'établissement.

L'égalité professionnelle

Accor compte, dans le monde, 49 % de femmes dans l'Hôtellerie et 54 % dans les Services. Ces chiffres se répartissent comme suit en France : 55 % de femmes au total dont 57 % dans l'Hôtellerie et 63 % dans les Services.

En 2009, Etap Hotel et HotelF1 ont poursuivi un projet appelé « Managers Plurielles » destiné à promouvoir l'égalité Hommes/Femmes. Les objectifs du projet sont de contribuer au maintien 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 l'évolution professionnelle des femmes vers des postes d'encadrement.

En outre, en 2009, des accords ont été signés, pour l'Hôtellerie en France, visant à promouvoir la mixité professionnelle et à réduire les écarts de rémunération Hommes/Femmes.

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 le développement des compétences des collaborateurs du Groupe ;
- ▶ répondre aux besoins locaux de formation et tenir compte des caractéristiques culturelles ;
- ▶ diffuser les valeurs et la culture du Groupe.

Des programmes de développement de compétences sont mis en place au fur et à mesure des besoins. Par exemple, un programme international de développement et de formation certifiant en Revenue Management, destiné aux collaborateurs de l'Hôtellerie, a été récemment lancé. Ainsi, plus de 500 personnes ont pu bénéficier de cette formation.

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 trois 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 2009, 327 974 jours de formation ont été dispensés. Le ratio de formation dans le monde s'élève à 2,4 % de la masse salariale.

La mobilité internationale

La mobilité internationale est un axe stratégique de la politique de Ressources Humaines du Groupe. La présence du Groupe dans plus d'une centaine de pays donne accès à de nombreuses opportunités de carrières dans nos différents métiers.

Une **politique de mobilité internationale** a été mise en place au niveau du Groupe afin d'accompagner les collaborateurs dans leur projet de mobilité à l'international :

- ▶ des règles de mobilité internationale ont été définies pour tout le Groupe, prévoyant par exemple la prise en charge des frais de déménagement, l'hébergement temporaire à l'arrivée...
- ▶ au sein de la Direction Générale des Ressources Humaines, un Pôle dédié à la mobilité internationale et à l'expatriation a été créé : il a pour mission d'accompagner les collaborateurs mobiles dans leur projet professionnel à l'international, avant, pendant mais aussi après leur voyage professionnel dans le monde Accor. Dans ce cadre, le Pôle aide les Managers et les équipes Ressources Humaines locales à identifier et à recruter les bons profils correspondant à leurs besoins ;
- ▶ un site intranet mis à disposition de tous les collaborateurs regroupe les informations utiles pour concrétiser leur projet de mobilité à l'international (formalités, Check list, guides pays...) ;
- ▶ en 2009, « le carnet de la mobilité internationale », a été diffusé aux patrons opérationnels et au réseau ressources humaines sur l'ensemble du réseau. Ce carnet a pour objectif d'aider les managers et responsables Ressources Humaines à accompagner les collaborateurs dans leur projet professionnel à l'international. Il présente les grandes étapes à franchir, ainsi que les moyens proposés pour mener à bien une telle expérience.

Le nombre d'employés expatriés en 2009 s'élève à 670 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, un système de rétribution spécifique pour la filière Développement Hôtelier a été élaboré afin d'accompagner par des mesures incitatives la stratégie du Groupe dans le cadre de la politique « *d'Asset Right* ». Par ailleurs, afin de veiller à la compétitivité de notre politique de rétribution des forces de ventes de Accor Hospitality et attirer, retenir et motiver ces ressources clés pour la réalisation des objectifs stratégiques en matière de Distribution, des principes communs de rémunération variable à l'échelle du Groupe ont été définis et communiqués à l'ensemble des opérations pour une mise en œuvre à compter de 2010. Enfin, afin d'accompagner la professionnalisation de la filière métier « *Revenue Management* », une étude de rémunération spécifique portant sur ce métier a été conduite à l'échelle du Groupe en 2009 et un système de rémunération variable dédié sera progressivement mis en place sur 2010.

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 2009 dans certaines filiales de Accor Services comme en Italie ou dans le cadre de la constitution du Comité de direction de PrePay Solutions, la joint-venture avec MasterCard Europe.

Des études de même nature sont menées pour Accor Hospitality, avec par exemple :

- une enquête de rémunération sur les métiers cœurs de l'Hôtellerie (et en particulier la fonction de Directeur d'hôtel) au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Australie et en Nouvelle-Zélande ;
- la revue des structures managériales de Sofitel suite à la réorganisation de la marque courant 2009 ;
- la revue des Comités de direction des Pays-Bas et de l'Afrique du Sud et des fonctions support régionales basées en Australie.

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 2009, plus de 4 464 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 **Tesoro Épargne** a été mis en place, attirant cette année quelque 3 224 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 2008 versé en 2009 était de 17 millions d'euros nets et a bénéficié à 30 037 employés, soit un montant moyen net de 571,58 euros par personne.

En application de la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail, les salariés ont eu la possibilité de demander le versement immédiat de tout ou partie de leur quote-part de participation. Ainsi, 17 197 bénéficiaires ont fait le choix de percevoir tout ou partie de cette somme sans la verser dans le PEEG.

Afin de refléter au mieux les réalités économiques de chaque entité, des accords d'intéressement collectif sont conclus au niveau des sociétés filiales ou des établissements et sont liés à la performance et à l'atteinte de résultats collectifs.

En 2009, 15 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2008 à 23 008 salariés, ce qui représente un montant moyen de 685,43 euros par personne.

De façon régulière, Accor propose à ses collaborateurs en France et à l'international de souscrire des actions Accor à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. Au 31 décembre 2009, 20 502 salariés sont actionnaires du Groupe grâce ces opérations « *Accor en Actions* » (tel que détaillé page 276).

La prévoyance

En France, les contraintes légales et réglementaires se sont multipliées en 2009, amenant Accor à aménager ses régimes de prévoyance et frais de santé complémentaires au regard des considérations opérationnelles spécifiques à ses activités.

Parmi les nouveautés, l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2008 a impliqué la mise en place à compter du 1^{er} juillet 2009 d'un mécanisme de portabilité des droits de protection sociale. Cela permet à un ex-salarié dont le contrat de travail a pris fin de maintenir, temporairement et sous certaines conditions, les garanties de prévoyance et frais de santé complémentaires dont il bénéficiait en qualité de salarié de Accor. Le financement du maintien est réparti entre l'employeur et le salarié dans les mêmes proportions que celles appliquées aux salariés en activité, et dans cette même logique les garanties visées sont strictement identiques.

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, que la prise en charge des frais médicaux (soins courants, hospitalisation, maternité, optique...).

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.

En 2009, les sujets suivants ont été traités :

- ▀ les hypothèses actuarielles, les changements réglementaires concernant les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraites en France et les impacts comptables qui y sont liés ;
- ▀ le suivi de la gestion financière des actifs de retraites externalisés, notamment au regard du contexte financier international ;
- ▀ l'étude d'opportunité de la mise en place d'un Plan d'Épargne Retraite Collectif en France ;
- ▀ l'étude d'opportunité de sortie de bilan d'un régime de retraite à prestations définies de Accor Services au Royaume-Uni ;
- ▀ la revue des plans de retraite pour les collaborateurs internationaux et les expatriés.

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 (217 jours pour la Compagnie de Wagons lits et 218 jours pour les autres entités).

Dans le monde, 86 % des collaborateurs sont en contrats à durée indéterminée. Leur temps de travail suit la législation ou les conventions collectives des pays.

Fin 2009, sur un total de 22 173 collaborateurs en France, 20 804 sont en contrat à durée indéterminée, soit 94 %.

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 impacté par les problèmes de sécurité, par l'évolution des risques et par des crises variées (terrorisme, sanitaire, environnemental, etc.), le groupe Accor a mis en place une **politique volontariste de sécurité et de gestion des risques** afin de protéger ses clients, ses collaborateurs et ses sous-traitants sur l'ensemble de ses sites dans le monde.

Cette politique déployée sous l'autorité de la Direction Générale par les Directions de la Sécurité et de la Gestion des Risques s'appuie sur un réseau mondial de correspondants, des contacts étroits avec les autorités locales, et l'expertise de spécialistes.

Cette politique s'appuie sur quatre axes : **identification des risques, veille et analyse, actions de formation et de sensibilisation et gestion de crise.**

Identification des risques

La Direction de la Gestion des Risques a mis en place un processus d'identification des risques sur l'ensemble des activités du Groupe et dans tous les pays d'implantation ainsi qu'au niveau central.

Ce travail est réalisé annuellement dans chaque pays ou filiale du Groupe et remonté à la Direction de la Gestion des Risques qui s'assure de la prise en compte des risques qui ont été identifiés.

Au niveau central, un Comité de coordination des risques et un Comité de gestion des risques s'assurent de la prise en compte globale des risques.

Veille et analyse

Une veille quotidienne de la situation sécuritaire est assurée par les Directions Sécurité et Gestion des Risques (géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale...) et par leurs relais locaux sur l'ensemble des pays où le Groupe est implanté.

Des conseils sécuritaires et sanitaires sont mis à la disposition des collaborateurs (missionnaires et expatriés) et régulièrement mis à jour sur le site Intranet de la Direction de la Gestion des Risques.

Formation et sensibilisation

Des actions de formation Sécurité et Gestion de crise sont proposées aux différentes Directions et aux collaborateurs. Plusieurs formations de Directeurs d'hôtel et d'équipes de direction de pays ont été réalisées en 2009 (Espagne, Portugal, Pologne, Allemagne, France, Brésil, Afrique du Sud).

Gestion de crise

Des équipes de gestion de crise ont été constituées dans tous les pays et entités du Groupe et peuvent assurer le relais entre les sites et la Direction Générale. À titre d'exemple, elles ont été activées en 2009 dès l'apparition de la pandémie de grippe A/H1N1.

Une présentation plus détaillée sur le recensement et l'analyse des risques figure au paragraphe 2.3. du présent document.

Prévention grippe A/H1N1

Soucieux de la santé de ses collaborateurs, Accor suit avec beaucoup d'attention l'évolution de la grippe A/H1N1 dans tous les pays du monde où il est implanté. Afin de prendre les mesures adaptées de prévention et se mettre en position de répondre en cas de pandémie, aux consignes médicales et gouvernementales, un « Comité de coordination Grippe A/H1N1 » Monde a été mis en place.

Des Plans de Continuité d'Activité ont été mis en place cette année dans l'ensemble des entités (central, sièges pays et sites), afin de préparer tout travail en mode dégradé lié à la pandémie de grippe A/H1N1. Des guides PCA décrivant les mesures RH (politique salariale, dialogue avec les institutions de représentation du personnel...), sanitaires (hygiène, vaccination, port du masque), de réorganisation du travail (réorganisation des espaces de travail), communication interne et externe ont été communiqués à toutes les entités du Groupe pour adaptation en fonction de leurs structures.

La lutte contre le Sida

La lutte contre le Sida constitue l'une 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 dans la lutte contre le Sida a commencé en 2002** en Afrique subsaharienne.

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.

ACT-HIV, la démarche opérationnelle de Accor

Pour faciliter la diffusion de cette politique au sein des établissements dans le monde, Accor a lancé en 2007, ACT-HIV, une démarche opérationnelle 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 la maladie. 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). Fin 2009, 25 pays mettent en œuvre un plan d'action ACT-HIV, dans l'Hôtellerie et les Services.

L'engagement public du Groupe

En 2008, à l'occasion de la Journée Mondiale contre le Sida, Accor a signé la Déclaration d'engagement contre la discrimination et la stigmatisation sur le lieu de travail des personnes vivant avec le Sida.

En 2009, Gilles Pélisson est devenu membre du Comité exécutif de la GBC (*Global Business Coalition against AIDS, Tuberculosis and Malaria*).

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** », créée sous l'impulsion de la GBC. 15 entreprises sont membres en 2009 avec entre autres Air France, Europe Assistance, Ritz-Carlton Hotel Company, Virgin Group et Carlson.

Dans le cadre de cette Plateforme, pour la Journée Mondiale contre le Sida 2008, Accor, Club Med et Europ Assistance ont mené une opération conjointe de sensibilisation et de dépistage au Sénégal. Les collaborateurs du Pullman Teranga Dakar, du Novotel Dakar et du Club Med village Cap Skirring ont pu assister à une formation donnée dans l'hôtel par le personnel médical de Sida Service, une ONG sénégalaise. Le lendemain, les employés pouvaient choisir de se faire dépister de façon anonyme par une unité mobile à l'intérieur de l'hôtel. 80 % des collaborateurs ont décidé de faire ce dépistage, soit 680 employés.

Accor et Club Med ont été rejoints, dans cette opération, par plusieurs organisations professionnelles (telles que l'Alliance sénégalaise des entreprises du Secteur Privé pour la lutte contre le Sida). Grâce à ce partenariat opérationnel public-privé, plusieurs milliers d'employés vont pouvoir bénéficier en 2010 de cette opération de dépistage.

D'autre part, en Inde, Accor Services a été sélectionné en juin 2009 pour participer à un consortium public/privé pour lutter contre le VIH/Sida, la tuberculose et le paludisme. Intitulé India-CCM (*India-Country Coordinating Mechanism*), cet organisme a pour mission de coordonner l'allocation des subventions du Fonds Mondial pour combattre ces trois maladies, aux côtés de quatre autres entreprises, d'ONG, de représentants du gouvernement.

Une politique reconnue

En octobre 2008, Accor a été primé pour ACT-HIV par le Grand prix AXA Santé, destiné à valoriser et récompenser l'engagement des entreprises privées ou publiques dans leurs actions de prévention santé auprès de leurs collaborateurs.

En septembre 2009, Accor a été récompensé par les World Savers Awards, organisés par le magazine de voyage Condé Nast Traveler, dans la catégorie « Santé » pour sa politique de lutte contre le sida.

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	6,5 %
Accident de travail et de trajet	1,5 %
Taux de maternité, paternité et adoption	0,3 %
Absences rémunérées (événements familiaux)	0,4 %
Absences non rémunérées (congés sans solde, congé parental)	3,6 %
TOTAL	12,2 %

(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

Sièges

Compte tenu de la dégradation de l'activité hôtelière du Groupe en 2009, Accor a souhaité adapter rapidement ses structures de siège.

Une procédure d'information et de consultation des institutions représentatives du personnel a été engagée. Elle a abouti à un accord avec les organisations syndicales pour la mise en place d'un Plan de Départ Volontaire.

Ces deux plans reposent sur le volontariat des salariés concernés et définissent les mesures d'accompagnement des départs.

- ▶ Siège Hôtellerie France : Le plan a concerné 100 personnes. Aucun licenciement n'a été effectué ;
- ▶ Siège du Groupe : Le plan a concerné 130 postes. Aucun licenciement n'a été effectué.

Dans le cadre de ces deux plans, des mesures d'accompagnement ont été mises en place afin d'aider les collaborateurs à la réalisation de leur projet éventuel : bilan professionnel, conseil à la création d'entreprise, formations, suivi personnalisé par un consultant, entre autres. Ces prestations diversifiées s'étendront sur une durée de neuf mois minimum.

Compagnie des wagons-Lits

Suite à l'attribution par la SNCF du contrat de la restauration à bord des TGV (hors gare de l'Est) à la société Crémonini, la société Rail Restauration, filiale de la Compagnie des Wagons-Lits, a transféré chez Crémonini, 1 300 salariés le 1^{er} mars 2009.

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 2009, le volume global de crédit d'heures de délégation utilisé en France s'élevait à 91 873.

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

De nombreux accords collectifs ont été signés en France portant notamment sur les salaires, l'égalité professionnelle et l'intéressement collectif.

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.

Un accord portant sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences a été signé en décembre 2008 et est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2009. Il couvre l'ensemble des collaborateurs Accor travaillant dans les hôtels en France quelle que soit leur marque : HotelF1, Etap, Ibis, All seasons, Thalassa, Suitehotel, Mercure, Novotel, Pullman, Sofitel.

Cet accord a pour objet de faciliter tant pour les salariés que pour l'entreprise, l'anticipation des besoins d'évolution et développement des compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise ainsi que des évolutions économiques, démographiques et technologiques prévisibles. Il participe à la sécurisation des parcours professionnels des collaborateurs et au dynamisme économique de l'entreprise.

Dans la continuité des accords signés l'année dernière sur le thème de la retraite, de la prévoyance et de la valorisation des métiers administratifs et fonctionnels, la Compagnie des Wagons-Lits a signé en 2009 un accord sur le maintien des seniors dans l'emploi et un accord sur les Instances de Représentation du Personnel et le droit syndical.

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

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 725 hôtels en filiale et sous contrat de gestion en France, 88 font appel à des entreprises de nettoyage référencées en décembre 2009.

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.

1.6.3. DONNÉES SOCIALES FRANCE – TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Bilan social consolidé France

Il s'agit de la consolidation des bilans sociaux 2009 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 78 % 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 2009, quelle que soit la nature du contrat de travail est de 17 197 collaborateurs.

	2009	2008
Effectif		
Effectif total ⁽¹⁾	17 197	19 948
Pourcentage de femmes	54,7 %	54,0 %
Pourcentage d'hommes	45,3 %	46,0 %
Effectif mensuel moyen	18 300	20 442
Effectif par âge		
Moins de 25 ans	15,5 %	16,4 %
25 à 34 ans	31,7 %	31,7 %
35 à 44 ans	26,6 %	27,5 %
45 à 54 ans	19,4 %	18,1 %
Plus de 55 ans	6,8 %	6,3 %
Effectif par ancienneté		
Moins de 6 mois	10,9 %	11,6 %
6 mois à 2 ans	14,0 %	18,6 %
2 à 5 ans	21,4 %	18,0 %
5 à 10 ans	24,1 %	23,8 %
Plus de 10 ans	29,6 %	28,0 %
Nombre de collaborateurs en CDI à temps plein	13 560	14 116
Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel	3 637	4 005
Nombre de collaborateurs en CDD	1 590	1 827
Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère ⁽²⁾	2 373	2 526
soit en % de l'effectif total	13,8 %	12,7 %
Recrutement		
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Indéterminée	2 056	4 391
Pourcentage de femmes	46,7 %	51,0 %
Pourcentage d'hommes	53,3 %	49,0 %
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Déterminée	7 393	5 724
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	4 946	4 943
Rémunération		
Intéressement collectif 2008 versé en 2009		
Nombre de bénéficiaires ⁽³⁾	23 008	26 885
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	685	802
Participation 2008 versée en 2009		
Réserve Spéciale de Participation nette (en millions d'euros)	17	12
Nombre de bénéficiaires ⁽³⁾	30 037	30 477
Montant moyen net par bénéficiaire (en euros)	571	384

(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.

	2009	2008
Conditions d'hygiène et de sécurité		
Nombre de réunions de CHSCT ⁽¹⁾	687	403
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	5 714	2 617
Relations professionnelles		
Accords collectifs signés de juin 2008 à juillet 2009	30	32
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	91 873	79 024
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	1 984	1 274
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.

	31/12/2009	31/12/2008
Emploi		
Effectif Total	22 173	23 909
Rémunération		
Masse salariale brute (en millions d'euros)	630	664
Charges sociales patronales (en millions d'euros)	258	273
Formation		
Ratio de formation ⁽¹⁾	2,2 %	1,4 %
Nombre moyen de jours de formation ⁽²⁾	1,5 jour	1,2 jour

(1) Frais de formation/Masse salariale.

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

En 2009, la cession de certains hôtels du Groupe à des propriétaires indépendants ainsi que la perte du contrat des Services à bords des trains ont entraîné une diminution des effectifs en France.

La diminution des effectifs n'a pas entraîné de diminution du ratio de formation, qui reste une priorité pour le Groupe.

1.7. Rapport environnemental des activités de Accor

INTRODUCTION

En 2009, le périmètre de suivi des actions de la Charte Environnement et des consommations en eau et énergie s'est élargi.

Le Groupe Accor a poursuivi ses efforts de fiabilisation des données environnementales recueillies auprès des hôtels en renforçant l'utilisation de l'outil de pilotage environnemental en ligne (OPEN) sur toutes les grandes zones géographiques et en ouvrant de nouvelles fonctionnalités dans cet outil.

Le protocole de reporting environnemental 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.

Les démarches d'audit ont été renforcées : la vérification de huit actions de la Charte Environnement (dont 5 sur les déchets) a été incluse dans les audits qualité. Comme en 2008, le protocole ainsi que les données relatives aux consommations d'eau et d'énergie ont été contrôlés par un cabinet externe. L'attestation 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, sauf mention particulière, l'ensemble des établissements hôteliers du Groupe Accor dans le monde.

Par ailleurs, les instituts de thalassothérapie appliquent la même Charte Environnement que les établissements hôteliers auxquels ils sont rattachés. Les appart'hôtels Adagio ainsi que les activités de CWL et de Lenôtre ne sont pas concernés par ce reporting.

En 2009, 3 519 hôtels ont effectué un reporting sur la Charte Environnement de l'Hôtelier. La part des hôtels filiales et des hôtels en contrat de gestion appliquant la Charte Environnement a progressé, se rapprochant de l'objectif de 100 % en 2010. La mise en application dans les hôtels franchisés a régressé, passant de 75 % à 65 % suite à une mobilisation plus faible des propriétaires franchisés Motel 6 aux États-Unis.

Part des hôtels du Groupe appliquant la Charte Environnement

	2009
Filiale	97 %
Gestion	90 %
Franchise	65 %
TOTAL	86 %

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.

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 (51 pays en Afrique et au Moyen-Orient, en Asie et dans le Pacifique) ;
- ◆ les activités de la Compagnie des Wagons-Lits en Autriche, Espagne, France, Italie, et Portugal (23 sites) ;
- ◆ les activités du site de production de Lenôtre (Plaisir), le restaurant Pré Catelan et les boutiques Lenôtre en France.

Les appart'hôtels Adagio et les instituts de thalassothérapie ne sont pas inclus dans le périmètre, ainsi que les établissements franchisés.

2 845 établissements ont effectué un reporting sur les indicateurs eau, énergie, gaz à effet de serre.

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

	2008
Filiale	100 %
Gestion	97 %
TOTAL (*)	99 %

(*) Hôtels franchisés non inclus dans le périmètre.

Zones géographiques concernées

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

ÉNERGIE

Consommations d'énergie

Le tableau des consommations permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que sa répartition par zone géographique. Les consommations totales d'énergie pour le Groupe augmentent du fait de l'extension du périmètre de reporting. Sur ce périmètre, 89 % de la valeur de consommation correspond à des mesures réalisées au niveau des hôtels et 11 % à des estimations (cas de mesures non disponibles ou non fiables).

Afin de suivre l'évolution des performances, le groupe Accor suit le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible (kWh/

chambre disponible). En 2009, on constate, pour les hôtels filiales et à périmètre constant (1 391 hôtels pris en compte) une baisse de 7,8 % par rapport à 2006, date de mise en place des indicateurs de suivi de performance.

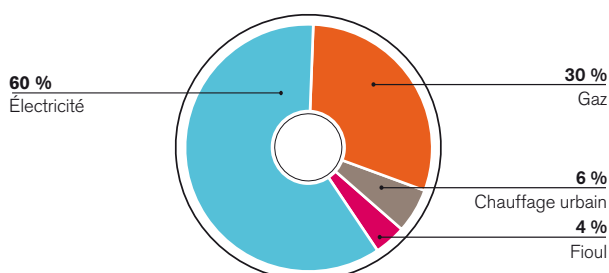
Pour rappel, le Groupe s'est engagé en 2006 à réduire le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible de 10 % avant fin 2010.

Des ratios de consommation sont également présentés en détail dans le Rapport annuel 2009.

◆ Consommations d'énergie

Consommations d'énergie	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2009	Total 2008
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion		
Nombre d'établissements	684	36	725	83	684	12	64	88	134	335	2 845	2 839
Consommations d'énergie (MWh)	625 882	49 797	1 181 357	235 509	604 282	112 134	113 217	138 157	194 428	1 689 056	4 943 820	4 758 732

◆ 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.

En 2009, les indicateurs relatifs aux objectifs de maîtrise et au suivi des consommations ont tous progressé. Début 2009, une mission « économies d'eau et énergie » a été lancée afin de :

- ▶ renforcer le déploiement de OPEN pour le suivi mensuel des consommations d'eau et d'énergie ;
- ▶ systématiser la mise en œuvre d'actions telles que les lampes basse consommation et les régulateurs de débit ;
- ▶ déployer la réalisation de diagnostics énergie sur les hôtels à plus fort potentiel d'économies.

* Indicateurs d'amélioration de l'efficacité énergétique

Maîtrise des consommations d'énergie	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Définir des objectifs de maîtrise des consommations	74 %	78 %	95 %	90 %	79 %	81 %	74 %
Suivre et analyser chaque mois les consommations	85 %	97 %	93 %	97 %	94 %	91 %	86 %
Lister les améliorations techniques possibles	40 %	64 %	98 %	65 %	69 %	64 %	57 %
Organiser la maintenance préventive	82 %	90 %	94 %	96 %	94 %	89 %	86 %
Utiliser des spots fluocompacts pour les éclairages 24 h/24	64 %	82 %	99 %	90 %	72 %	79 %	76 %
Utiliser des ampoules fluocompactes dans les chambres	58 %	65 %	96 %	76 %	71 %	71 %	67 %
Isoler les canalisations transportant des fluides chauds/froids	75 %	88 %	77 %	93 %	82 %	80 %	77 %
Utiliser des chaudières économes	38 %	58 %	58 %	58 %	44 %	49 %	31 %
Utiliser un système de climatisation économe en énergie	29 %	40 %	68 %	45 %	40 %	45 %	46 %

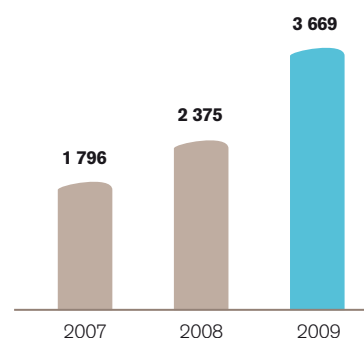
Promotion des énergies renouvelables

Dans le cadre de 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 2009, 99 établissements dans le monde étaient équipés de panneaux solaires représentant une surface de panneaux de 7 427 m².

En France, le développement de l'énergie solaire thermique est réalisé en partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) dans le cadre d'un accord cadre signé en 2007.

Par ailleurs, l'hôtel Ibis Paris Porte de Clichy Centre, 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 totales en eau pour le Groupe diminuent entre 2008 et 2009. Sur ce périmètre, 88 % de la valeur de consommation correspond à des mesures réalisées au niveau des hôtels et 12 % à des estimations (cas de mesures non disponibles ou non fiables).

Afin de suivre l'évolution des performances, le groupe Accor suit le ratio de consommation à la chambre louée (litre/chambre louée).

En 2009, on constate, pour les hôtels filiales et à périmètre constant (1 391 hôtels pris en compte), une baisse de 4 % de ce ratio par rapport à 2006, date de mise en place des indicateurs de suivi de performance.

Pour rappel, le Groupe s'est engagé en 2006 à réduire le ratio de consommation d'eau à la chambre louée de 10 % avant fin 2010.

Des ratios de consommation sont également présentés en détail dans le Rapport annuel 2009.

✦ Consommations d'eau

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2009	Total 2008
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion		
Nombre d'établissements	684	36	725	83	684	12	64	88	134	335	2 845	2 839
Consommations d'eau (milliers m ³)	4 477	292	6 330	1 399	10 903	681	1 047	1 587	2 078	18 241	47 035	50 731

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 2009, les indicateurs relatifs aux objectifs de maîtrise et au suivi des consommations ont fortement progressé. Un effort particulier s'est porté sur la définition des objectifs et l'analyse régulière des consommations.

✧ Maîtrise des consommations d'eau

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Définir des objectifs de maîtrise des consommations	67 %	69 %	98 %	87 %	75 %	77 %	68 %
Suivre et analyser chaque mois les consommations	85 %	96 %	93 %	97 %	92 %	91 %	85 %
Utiliser des régulateurs de débit sur les robinets	71 %	82 %	96 %	72 %	67 %	79 %	76 %
Utiliser des régulateurs de débit sur les douches	66 %	82 %	98 %	71 %	71 %	78 %	74 %
Utiliser des toilettes économes en eau	62 %	71 %	69 %	65 %	72 %	67 %	65 %
Proposer une réutilisation des serviettes	75 %	92 %	97 %	90 %	89 %	87 %	82 %
Proposer une réutilisation des draps	63 %	72 %	98 %	66 %	80 %	76 %	72 %

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 qu'à 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 2009	Total 2008
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion		
Nombre d'établissements	684	36	725	83	684	12	64	88	134	335	2 845	2 839
Émissions directes (t. eq CO ₂)	29 113	2 368	78 688	16 038	49 245	8 787	8 903	13 461	10 909	106 800	324 313	304 497
Émissions indirectes (t. eq CO ₂)	40 889	3 178	350 843	55 202	188 670	31 716	11 694	8 231	96 714	821 553	1 608 689	1 497 432

Le Greenhouse Gas Protocol (www.ghgprotocol.org) est utilisé pour les coefficients d'émissions de gaz à effet de serre liées à toutes les sources d'énergie (électricité et combustibles).

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 & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Supprimer les installations contenant des CFCs	42 %	62 %	94 %	58 %	54 %	61 %	61 %
Vérifier l'étanchéité des équipements contenant des CFCs, HCFCs, HFCs	54 %	83 %	95 %	76 %	81 %	75 %	73 %

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.

Une source notable de rejets dans l'eau correspond aux activités de restauration : 46 % des établissements du périmètre de la Charte

Environnement disposent d'un restaurant, qui constitue une source importante de pollution des eaux usées. Afin de contrôler et de maîtriser les effluents de ces établissements raccordés au réseau d'assainissement et d'éviter la saturation des stations collectives de traitement des eaux usées, les hôtels du Groupe ont mis en place des systèmes de collecte des huiles de cuisson et des graisses alimentaires.

* Rejets dans l'eau

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Collecter les huiles de cuisson	95 %	96 %	94 %	88 %	82 %	92 %	92 %
Collecter les graisses alimentaires	94 %	91 %	100 %	87 %	90 %	92 %	91 %

DÉCHETS

Caractérisation des déchets

Cette année, une collecte des données a été organisée auprès de prestataires de traitement des déchets sur la France, la Belgique et l'Espagne.

Le nombre d'établissements correspond au nombre d'hôtels pour lesquels les données sont disponibles.

Le ratio de droite correspond à une estimation de la quantité de déchets produite par hôtel à partir de ces données.

Production de déchets industriels banals (DIB)	Nombre d'établissements	Quantité (en tonnes)	Production par hôtel (en tonnes)
DIB en mélange	112	4 515	40,3
Fermentiscibles	1	4	3,9
Papier/Carton	54	823	15,2
Plastique	25	4	0,2
Verre	46	138	3,0
Huiles/Graisses	289	345	1,2

Production de déchets dangereux	Nombre d'établissements	Quantité (en tonnes)	Production par hôtel (en tonnes)
Déchets électriques et électroniques	3	0,1	0,03
Piles	14	0,1	0,01
Tubes	14	0,1	0,01
Déchets dangereux	16	3,2	0,20

Déchets recyclés Brésil

Le reporting du tri sélectif continue à se développer au Brésil : 400 tonnes de déchets ont été recyclées sur 93 hôtels étudiés (contre 200 tonnes sur 54 hôtels en 2008).

	Nombre d'établissements		Quantité (en tonnes)		Quantité par hôtel (en tonnes)	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Papier	82	50	57,7	40,9	0,70	0,82
Revue/magazines	71	36	36,6	14,9	0,52	0,42
Carton	89	46	141,8	42,3	1,59	0,92
Plastique	81	43	52,7	15,1	0,65	0,35
Tetra Pack	23	8	2,9	1,3	0,13	0,16
PVC	13	7	3,2	0,5	0,25	0,06
PET	51	29	7,6	7,8	0,15	0,27
Aluminium	86	51	19,9	5,7	0,23	0,11
Autres métaux	52	28	9,7	5,6	0,19	0,20
Verre	54	27	58,0	26,7	1,07	0,99
Huiles	43	18	19,6	5,9	0,46	0,33
Ampoules	33	8	4,1	0,1	0,12	0,01
Piles	26	7	3,9	0,4	0,15	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, incinérateurs 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 2009, la baisse constatée sur certaines actions liées aux déchets s'explique principalement par le renforcement de la qualité des données. Les audits qualité ont en effet permis de sensibiliser les hôteliers aux conditions nécessaires pour valider ces actions.

* Valorisation des déchets

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Valoriser les emballages en papier/carton	68 %	93 %	40 %	93 %	74 %	69 %	73 %
Valoriser les papiers, journaux et magazines	56 %	92 %	33 %	92 %	72 %	63 %	67 %
Valoriser les emballages en verre	64 %	92 %	30 %	83 %	71 %	65 %	72 %
Valoriser les emballages plastiques	36 %	71 %	32 %	88 %	64 %	49 %	51 %
Valoriser les emballages métalliques	32 %	68 %	42 %	87 %	57 %	49 %	48 %
Valoriser les déchets organiques du restaurant	9 %	54 %	31 %	28 %	41 %	34 %	32 %
Valoriser les déchets verts des jardins	63 %	66 %	24 %	32 %	44 %	48 %	45 %
Organiser le tri dans les chambres	14 %	18 %	21 %	64 %	38 %	22 %	19 %

Élimination 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 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. En 2009, le traitement spécifique des déchets dangereux a globalement progressé. Par ailleurs, des opérations de sensibilisation des clients ont été mises en place. Les hôtels Etap Hotel ont ainsi signé un partenariat avec la société Screlec et proposent désormais la récupération des piles à leurs clients grâce à des « arbres à pile » placés dans les halls d'accueil.

* Gestion des déchets industriels dangereux

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Traiter les piles/accumulateurs de l'hôtel	86 %	95 %	95 %	88 %	61 %	87 %	88 %
Traiter les piles/accumulateurs des clients	67 %	54 %	75 %	65 %	22 %	60 %	56 %
Valoriser les équipements électriques et électroniques	58 %	84 %	10 %	53 %	41 %	51 %	43 %
Valoriser les cartouches d'encre	95 %	98 %	86 %	88 %	79 %	92 %	90 %
Traiter les tubes/ampoules fluocompacts	73 %	91 %	95 %	67 %	52 %	80 %	79 %

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. En 2009, les nouvelles gammes de produits d'accueil de Ibis et Novotel, certifiées par l'écolabel européen, ont été déployées sur les hôtels.

* Réduction des déchets en amont

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Limiter les emballages jetables pour l'approvisionnement de l'hôtel	37 %	54 %	13 %	51 %	45 %	37 %	30 %
Limiter le conditionnement individuel des produits d'hygiène	35 %	42 %	98 %	32 %	26 %	50 %	46 %

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 « *Biodiversité : Mon hôtel agit* ».

Accor poursuit par ailleurs ses actions en partenariat avec plusieurs organismes de préservation de la biodiversité (IUCN, LPO, KEHATI,...) afin d'améliorer la mise en œuvre des actions de la Charte Environnement relatives à ce sujet : celles-ci ont d'ailleurs progressé en 2009.

✧ Biodiversité

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Réduire l'utilisation d'insecticides	42 %	64 %	71 %	74 %	62 %	59 %	36 %
Réduire l'utilisation d'herbicides	33 %	59 %	70 %	69 %	57 %	54 %	32 %
Réduire l'utilisation de fongicides	25 %	55 %	65 %	65 %	54 %	49 %	28 %
Utiliser des engrais organiques	52 %	64 %	45 %	79 %	62 %	55 %	41 %
Choisir des plantes adaptées localement	47 %	64 %	81 %	85 %	78 %	67 %	52 %
Planter au moins un arbre par an	56 %	56 %	93 %	76 %	79 %	68 %	67 %
Participer à une action locale pour l'environnement	31 %	49 %	47 %	71 %	69 %	46 %	44 %

ÉVALUATION ET CERTIFICATION

Management de l'environnement

Accor appuie sa gestion environnementale sur la Charte Environnement de l'Hôtelier. En 2009, 86 % des hôtels ont pris part à l'évaluation environnementale. Le nombre moyen d'actions de la Charte Environnement progresse fortement par rapport à 2008 (+ 2,3 %).

✧ Management environnemental

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Charte Environnement : nombre moyen d'actions en place	34,3	41,8	43,3	41,2	38,1	39,1	36,8

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 économies de blanchisserie et estimer le nombre d'arbres à replanter, les litres d'eau et les kwh d'énergie économisés ;
- ▀ le suivi de la quantité de déchets produits dans les hôtels et les coûts liés à la gestion des déchets. Ce module a été testé en 2009 et sera déployé progressivement sur le réseau en 2010.

Certifications

Certification ISO 14001

- ▀ 331 établissements sont certifiés ISO 14001 :
 - 286 hôtels Ibis dans 17 pays dont 149 en France, un au Luxembourg, quatre en Belgique, 14 en Espagne, six en Hongrie, 11 aux Pays-Bas, 17 au Portugal, un en Italie, un en Slovaquie, 15 en Suisse, huit en Autriche, cinq en Allemagne, trois au Maroc, 47 au Brésil, deux en Argentine, un en Uruguay et un en Inde.
 - 23 établissements Thalassa Sea & Spa en France (neuf sites),
 - le Sofitel Athens Airport en Grèce,
 - le Novotel London West au Royaume Uni,
 - les Novotel et Ibis Sydney Olympic Park en Australie ;
- ▀ le siège France et les sites en Espagne, au Portugal, en Italie et en Autriche de la Compagnie des Wagons-Lits,
- ▀ le restaurant Pré Catelan – Lenôtre France
- ▀ les sièges de Accor Services en France, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

Certification Green Globe

- ▀ 55 hôtels dans le monde sont certifiés Green Globe :
 - 50 hôtels Novotel dans 15 pays dont cinq en Suisse, quatre au Royaume Uni, un en France, 10 en Australie, cinq en Nouvelle-Zélande, deux au Fidji, trois à Hong-Kong, cinq en Indonésie, un à Singapour, cinq en Thaïlande, un au Vietnam, un en Inde, trois au Brésil, trois en Égypte et un en Côte d'Ivoire,
 - trois hôtels Sofitel en Égypte,
 - un hôtel Sofitel et un hôtel Mercure au Fidji.

Certification HAC Green Key Eco-Rating

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

CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE

En 2009, le Groupe Accor a développé un outil de management de la conformité réglementaire, appelé SET (Sécurité Environnement Technique), abordant la réglementation au travers d'items (équipements, installations, déchets...) facilement identifiables par les Directeurs des établissements et les équipes techniques (« ce qui me concerne ») et traduite en exigences opérationnelles (« ce que je dois faire »).

Cet outil permet :

- ▀ de prendre connaissance de la réglementation et de ses mises à jour ;
- ▀ d'identifier les écarts avec la réglementation ;
- ▀ de gérer des plans d'actions pour lever les non-conformités.

Le déploiement du SET a été lancé en 2009, en France (hôtels Ibis, Sofitel et Thalassa Sea & Spa), au Maroc et en Allemagne (hôtels Ibis).

DÉPENSES ENGAGÉES POUR PRÉVENIR LES CONSÉQUENCES DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ SUR L'ENVIRONNEMENT

En 2009, les dépenses consacrées à l'environnement par la Direction Développement Durable, hors budget de fonctionnement, s'élèvent à 234 700 euros. Ces dépenses ont principalement été consacrées à la 3^e édition d'*Earth Guest day* (journée des collaborateurs pour le développement durable), au programme de reforestation Plant

for the Planet, au développement de l'outil OPEN et à la réflexion sur les sujets de construction durable. 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 à la Direction de la Communication, des Relations extérieures et du Développement Durable pour le Groupe.

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 mise en œuvre de la politique de développement durable du Groupe dans les pays est assurée par une centaine de coordinateurs 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 du Groupe. 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 & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Sensibiliser les collaborateurs à l'environnement	87 %	93 %	87 %	91 %	88 %	89 %	88 %
Intégrer la préservation de l'environnement dans tous nos métiers	79 %	89 %	93 %	88 %	86 %	86 %	82 %

Le 22 avril 2009 a eu lieu la troisième édition du *Earth Guest day*, journée des collaborateurs Accor pour le développement durable (77 pays mobilisés).

Au quotidien, des programmes de sensibilisation à l'environnement sont mis en place en particulier grâce à l'action de Comités développement durable qui rassemblent des équipes supports et des 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.

En 2009, les hôtels Novotel ont lancé un programme de formation au développement durable. Cette démarche innovante, qui s'inscrit dans le cadre de la certification Green Globe, propose aux 25 000 collaborateurs Novotel un programme de e-learning sur les réflexes à adopter au quotidien. L'outil de formation, qui existe en onze langues, permet de visiter 13 lieux d'un hôtel, depuis la cuisine jusqu'aux chambres, en passant par la réception ou le bar. Dans chaque endroit, un quiz rappelle les bons gestes à adopter pour chaque métier.

SENSIBILISATION DES CLIENTS À L'ENVIRONNEMENT

En 2008, Accor a lancé le projet « *Plant for the Planet* » en partenariat avec la Campagne pour un milliard d'arbres du Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Cette démarche innovante consiste à inviter les clients des hôtels à réutiliser leurs serviettes en leur garantissant que 50 % des économies de blanchisserie réalisées seront investis dans la reforestation dans sept régions du monde.

Le projet n'est pas seulement écologique, mais comporte un fort volet de développement économique et social local. Par exemple au Sénégal, le programme de reforestation mené avec SOS SAHEL vise au développement économique de 30 000 producteurs dans les régions de Louga et de Thiès. D'ici à fin 2012, Accor a l'ambition de financer la plantation de trois millions d'arbres.

* Sensibilisation des clients

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
Nombre d'établissements	1 233	866	815	163	442	3 519	3 486
Sensibiliser nos clients à l'environnement	69 %	70 %	98 %	89 %	86 %	79 %	76 %
Proposer à nos clients des modes de transport peu polluants	61 %	78 %	67 %	25 %	59 %	64 %	47 %

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.

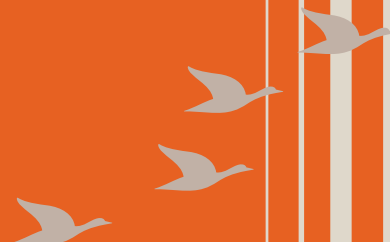
MONTANT DES INDEMNITÉS VERSÉES EN EXÉCUTION D'UNE DÉCISION JUDICIAIRE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

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.

2 Gouvernement d'entreprise



2.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle	58
2.1.1. Composition	58
2.1.2. Gouvernement d'entreprise	70
2.2. Intérêts et rémunérations	79
2.2.1. Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux	79
2.2.2. Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor	86
2.3. Gestion des risques	93
2.3.1. Facteurs de risques	93
2.3.2. Analyse de sensibilité	98
2.4. Rapport du Président du Conseil d'administration	100

2.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle

2.1.1. COMPOSITION

2.1.1.1. Composition des organes de direction

Conseil d'administration

Jean-Paul Bailly

- ▶ Administrateur depuis le 13 mai 2009. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, il détient 600 actions Accor.
- ▶ Président du groupe La Poste.
- ▶ 63 ans.
- ▶ Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, Jean-Paul Bailly a exercé plusieurs fonctions au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) : Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel, Directeur général Adjoint puis Président-directeur général. Nommé Président du groupe La Poste en 2002, il est également Président du Conseil de Surveillance de La Banque Postale depuis 2006.

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 2011. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- ▶ 62 ans.
- ▶ Thomas J. Barrack Jr. est Président-directeur général fondateur de Colony Capital LLC. Auparavant, il a exercé les fonctions de Directeur général de Robert M. Bass Group Inc. Il a également occupé les fonctions de Sous-Secrétaire Adjoint du Ministère de l'Intérieur de l'Administration Reagan à Washington D.C.

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 2011. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005. À la connaissance de la Société, il détient 1 000 actions Accor.
- ▶ Directeur général Exécutif de Colony Capital Europe.
- ▶ 48 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. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 14 février 1996.
- ▶ Présidente de China Equity Links.
- ▶ 60 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.

Aldo Cardoso

- ▶ Administrateur du 9 janvier 2006 au 24 février 2009.
- ▶ Administrateur de sociétés.
- ▶ 53 ans.
- ▶ Docteur en droit, titulaire d'un MBA de l'École supérieure de commerce de Paris, Aldo Cardoso a exercé sa carrière durant vingt-quatre ans au sein du groupe Andersen, avec différentes responsabilités opérationnelles, avant d'être Président-directeur général d'Andersen Worldwide de 2002 à 2003.

Philippe Citerne

- ▶ Administrateur depuis le 9 janvier 2006 et Vice Président du Conseil d'administration depuis le 13 mai 2009. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Auparavant la Société Générale, représentée par Philippe Citerne, était membre du Conseil de Surveillance depuis le 28 juin 1983. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- ▶ 61 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, Directeur général Adjoint et Directeur général délégué de 1997 à avril 2009.

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 2011. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 2 juillet 2003. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- ▶ Président de Telecom Italia.
- ▶ 63 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 la fonction de Président de Mediobanca jusqu'en juin 2007.

Denis Hennequin

- ▶ Administrateur depuis le 13 mai 2009. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- ▶ Président de McDonald's Europe.
- ▶ 51 ans.
- ▶ Titulaire d'une licence en sciences économiques et d'une maîtrise en droit des affaires et en droit fiscal, Denis Hennequin est depuis 2005, Président-directeur général de McDonald's Europe. Il a auparavant exercé plusieurs fonctions de Directeur de restaurant, Directeur de la Franchise, Directeur des Opérations et Directeur régional Île-de-France. Il a ensuite occupé les postes de Vice-Président en charge du développement, des ressources humaines et des régions. En 1996, il a été nommé Président-directeur général France.

Sir Roderic Lyne

- ▶ Administrateur du 9 janvier 2006 au 24 février 2009.
- ▶ Ancien ambassadeur du Royaume-Uni.
- ▶ 61 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.

Bertrand Meheut

- ▶ Administrateur depuis le 13 mai 2009. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.

- ▶ Président du Directoire du groupe Canal+.

- ▶ 58 ans.

- ▶ Ingénieur civil des Mines, Bertrand Meheut a réalisé l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, puis Aventis Cropscience, en exerçant des fonctions d'adjoint au Directeur général Europe et responsable des fonctions centrales de la branche « Agro », puis Directeur général de la filiale allemande, Directeur général Adjoint de Rhône-Poulenc Agro puis Vice-Président exécutif et Directeur général Europe. Après la fusion de Rhône-Poulenc et Hoechst au sein d'Aventis, Bertrand Meheut a été nommé Directeur général d'Aventis CropScience. Il a rejoint le groupe Canal+ en 2002.

Virginie Morgon

- ▶ Administrateur depuis le 13 mai 2009. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, elle détient 500 actions Accor.
- ▶ Membre du Directoire d'Eurazeo.
- ▶ 40 ans.
- ▶ Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un master d'économie et de management, Virginie Morgon, membre du Directoire d'Eurazeo depuis janvier 2008, co-dirige l'équipe Investissement. Après avoir exercé des fonctions de banquier conseil à New York et Londres, elle est entrée chez Lazard en 1994 et a participé à la plupart des opérations de croissance externe et de cession, tout en devenant associée-gérant en 2001.

Gilles Pélisson

- ▶ Administrateur, Directeur général de Accor depuis le 9 janvier 2006 puis Président-directeur général depuis le 24 février 2009. Son mandat d'administrateur expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, il détient 30 013 actions Accor.
- ▶ 52 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. Auparavant BNP Paribas, représentée par Baudouin Prot, était membre du Conseil de Surveillance depuis le 16 mai 1990.
- ▶ Administrateur, Directeur général de BNP Paribas depuis 2000.
- ▶ 58 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. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- Directeur des Finances, de la Stratégie et du Développement durable, Membre du Comité de direction de la Caisse des dépôts et consignations.
- 48 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.

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 2011. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 juillet 2001. À la connaissance de la Société, il détient 523 actions Accor.
- Président-directeur général de Danone.
- 54 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.
- Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations depuis mars 2007.
- 48 ans.
- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (1986), Augustin de Romanet de Beaune a notamment exercé de nombreuses fonctions au sein du Ministère de l'Économie et des Finances. Il a été associé-gérant d'Oddo Pinatton Corporate, avant d'être nommé Directeur Adjoint du Cabinet du Premier ministre, puis Secrétaire général Adjoint à la Présidence de la République en 2005. Il était depuis octobre 2006 Directeur Adjoint Finances et stratégie et membre du Comité exécutif du groupe Crédit Agricole SA.

Patrick Sayer

- Administrateur depuis le 27 août 2008. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- Président du Directoire d'Eurazeo.
- 52 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 stratégie d'investissement de Gaz et Eaux devenue Eurazeo. Il est Président du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002.

Jérôme Seydoux

- Administrateur du 9 janvier 2006 au 13 mai 2009. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 7 janvier 1997.
- Président de Pathé SAS.
- 75 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).

Serge Weinberg

- Président du Conseil d'administration du 9 janvier 2006 au 24 février 2009. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 10 octobre 2005.
- Président Directeur-Général de Weinberg Capital Partners.
- 58 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.

Directeur général délégué**Jacques Stern**

- Directeur général délégué depuis le 12 mars 2009.
- 45 ans.
- Diplômé de l'École supérieure de commerce de Lille, Jacques Stern a rejoint Accor en 1992. Il a exercé les fonctions de Directeur de la Consolidation, Directeur du Planning financier et contrôleur général. Il est nommé Directeur général Adjoint Finances puis Directeur Financier du Groupe en janvier 2003. Il devient ensuite membre du Directoire de Accor et membre du Comité exécutif. Au-delà de ses missions finances et systèmes d'information, il a également pris en charge la stratégie du Groupe et le développement de l'hôtellerie. En 2009, Il est nommé Directeur général délégué en charge de Accor Services et des finances.

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 de l'UFE (Union des Français de l'Étranger), Président de l'Institut Paul Bocuse, co-Fondateur et vice-Président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de l'École supérieure de commerce de Lyon (1990-1996).

Secrétaire du Conseil d'administration

Pascal Quint

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun mandataire n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun mandataire n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années. Aucun contrat de service prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ne lie les mandataires sociaux à la Société ou à l'une de ses filiales.

Comité exécutif

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

Composition du Comité exécutif en 2009

Gilles Pélisson

Président-directeur général de Accor.

Jacques Stern

Directeur général Délégué en charge de Accor Services et des Finances.

Philippe Adam (jusqu'au 11 mai 2009)

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 opérationnel Accor Hospitality Europe, Afrique et Moyen-Orient – Directeur général Sofitel Worldwide – En charge de la Construction et de la Maintenance.

Jean-Luc Chrétien

Directeur général Marketing et Distribution Accor Hospitality.

Michael Flaxman

Directeur général opérationnel Accor Hospitality, Amériques.

Michael Issenberg

Directeur général opérationnel Accor Hospitality, Asie et pacifique.

Cathy Kopp (jusqu'au 22 juillet 2009)

Directeur général des Ressources humaines.

Éric Lepleux (jusqu'au 11 mai 2009)

Directeur général du Marketing de l'Hôtellerie et des Marques.

Oswaldo Melantonio Filho (jusqu'au 11 mai 2009)

Directeur général Accor Services Brésil.

Patrick Ollivier (à partir du 22 juillet 2009)

Directeur des Ressources humaines Accor Hospitality Monde.

Olivier Poirot

Directeur Financier de Accor Hospitality – Président-directeur général Motel 6/Studio 6 – En charge des Achats Groupe.

Pascal Quint

Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration.

Serge Ragozin (jusqu'au 31 décembre 2009)

Directeur général de Accor Services Monde.

Composition des Comités exécutifs des deux entreprises Hôtellerie et Services, sous réserve de la décision de séparation qui sera soumise au vote des actionnaires lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire prévue le 29 juin 2010

Le Comité exécutif de l'Hôtellerie sera composé de :

Gilles Pélisson

Président-directeur général de Accor.

Yann Caillère

Directeur général opérationnel, Europe, Moyen-Orient et Afrique.

En charge de Sofitel Worldwide, de la Construction et de la Maintenance.

Jean-Luc Chrétien

Directeur général Marketing & Distribution.

Michael Flaxman

Directeur général opérationnel, Amériques.

Sophie Goldblum-Flak (à partir d'avril 2010)

Directeur Transformation, Innovation, Technologies et Développement durable.

Michael Issenberg

Directeur général opérationnel, Asie et Pacifique.

Patrick Ollivier

Directeur des Ressources humaines Monde.

Olivier Poirot

Directeur Financier.

En charge de Motel 6/Studio 6 et des Achats.

Pascal Quint

Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration.

Le Comité exécutif de la future entité Services sera composé de :**Jacques Stern**

Directeur général de Accor Services.

Jean-Louis Claveau

Directeur général Amérique latine hispanique et du Nord.

Laurent Delmas

Directeur général France.

Philippe Dufour

Directeur général de la Stratégie et Développement.

Arnaud Erulin

Directeur général Europe centrale et Scandinavie.

Graziella Gavezotti

Directeur général Italie.

Loïc Jenouvrier

Directeur général des Finances, Systèmes d'Information et Juridique.

Philippe Maurette

Directeur général des Ressources humaines.

Oswaldo Melantonio Filho

Directeur général Brésil.

Laurent Pellet

Directeur général Europe du Sud et Afrique du Sud.

Bernard Rongvaux

Directeur général Europe du Nord, Moyen-Orient et Afrique.

Eliane Rouyer-Chevalier

Directeur général Communication Corporate, Financière et Responsabilité sociétale.

2.1.1.2. Mandats et fonctions occupés par les mandataires sociaux de Accor

Selon les informations communiquées à la Société par les mandataires sociaux de Accor, ces derniers occupent les mandats et les fonctions suivantes :

Jean-Paul Bailly**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :****En France :**

Président de La Poste.

Président et Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale.

Administrateur de Systar.

Administrateur de CNP Assurances.

Administrateur de Accor.

Administrateur représentant l'État de GDF SUEZ.

Administrateur de Sopassure.

Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale Asset Management.

Représentant permanent de La Poste, administrateur de GeoPost.

Représentant permanent de La Poste, administrateur de Sofipost.

Représentant permanent de La Poste, administrateur de Poste Immo.

Représentant permanent de La Poste, Président de SF 12.

Représentant permanent de La Poste, administrateur de Xelian.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :**En France :**

Gérant non associé de Systra Finances.

Représentant permanent de La Poste, administrateur de SF 2.

Représentant permanent de La Poste, administrateur du GIE Groupement des Commerçants du Grand Var.

Thomas J. Barrack**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :****En France :**

Administrateur de Accor.

À l'étranger :**Australie :**

Administrateur de Challenger Financial Services Group Limited.

États-Unis :

Président exécutif de Colony Capital, LLC.

Administrateur de Colony Financial, Inc.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

À l'étranger :

États-Unis :

Administrateur de Continental Airlines, Inc., First Republic Bank.

Philippines :

Administrateur de Megaworld Corporation.

Sébastien Bazin

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Directeur général Exécutif de Colony Capital Europe.

Président de Colwine SAS, Colfilm SAS, Bazeo Europe SAS.

Président Directeur général de Société d'Exploitation Sports & Événements, Holding Sports & Événements.

Président du Conseil de Surveillance de Paris Saint Germain Football.

Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du nord de la France) et de Groupe Lucien Barrière (SAS).

Directeur général de Toulouse Canceropole, ColSpa SAS.

Administrateur de Accor, Moonscoop IP, Carrefour Moonscoop SAS.

Gérant de CC Europe Invest (SARL).

Associé en nom de CES Tenesol et Réunion 2008.

À l'étranger :

Belgique :

Président de RSI SA.

Luxembourg :

Administrateur de Sisters SA.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour.

Président du Conseil d'administration de Château Lascombes.

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 Hôtels, SAS Défense CB3, SHAF (SAS), ColEven 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 Châlet EURL, Colmassy (SARL).

Isabelle Bouillot

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

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 et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Membre du Conseil de Surveillance puis administrateur de Accor.

Aldo Cardoso

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Administrateur de GDF-Suez, Imerys, Rhodia, Gecina, Bureau Veritas, GE Corporate Finance Bank SAS.

Censeur de Axa Investment Managers.

À l'étranger :

Belgique :

Administrateur de Mobistar.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur de Accor, Penauille, Orange.

Censeur de Bureau Veritas.

Philippe Citerne

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Président de telecom & Management SudParis.

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

Administrateur de Accor, Sopra Group, Rexecode.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Directeur général délégué de la Société Générale.

Administrateur de Crédit du Nord, Geneval, Grosvenor Continental Europe.

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 :

États-Unis :

Administrateur de TCW.

Italie :

Administrateur de Unicredito Italiano.

Royaume-Uni :

Administrateur de SG Hambros Bank Ltd Management.

Russie :

Administrateur de Rosbank.

Augustin de Romanet de Beaune

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.

Président du Directoire de FRR.

Président du Conseil d'administration du Fonds Stratégique d'Investissements.

Administrateur de Accor, Veolia Environnement, CDC Entreprises (SAS), FSI-PME Portefeuille (SAS).

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 et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur, membre du Comité stratégique et du Comité des nominations et des rémunérations de Accor.

Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations au sein du Conseil d'administration de Icade (absorbée par Icade, ex-Icade EMGP).

Secrétaire général Adjoint à la Présidence de la République.

Directeur adjoint du Cabinet du Premier Ministre.

Gabriele Galateri Di Genola

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Administrateur de Accor.

À l'étranger :

Brésil :

Administrateur de Tim Participações SA.

Italie :

Président de Telecom Italia SpA.

Vice-Président de Assicurazioni Generali SpA.

Président du Conseil de Istituto Italiano di Tecnologia.

Administrateur de Accor Hospitality Italia (ex-Sifalberghi) Srl, Fiera Di Genova SpA, Banca Esperia SpA, Banca CARIGE, Italmobiliare SpA, Cassa Di Risparmio Di Savigliano, UTET SpA, Azimut-Benetti SpA, Istituto Europeo Di Oncologia, Accademia Nazionale di Santa Cecilia.

Membre du Patto di Sindacato Pirelli & C. SpA.

Suisse :

Administrateur de San Faustin NV.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur de Worms & CIE.

Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

À l'étranger :

Allemagne :

Membre du Central Advisory Board de Commerzbank (jusqu'à juin 2009).

Brésil :

Président de Tim Participações SA.

Italie :

Président de Mediobanca SpA, Business Solution SpA, Ciao Web Srl, Emittente Titoli SpA, Fiat Auto SpA.

Vice-Président et administrateur délégué de Egidio Galbani SpA.

Administrateur de Alpitour Italia SpA, Atlant SpA, Birra Peroni Industriale SpA, IFI SpA, La Rinascente SpA, Siemens Italia, Toro Assicurazioni SpA.

Administrateur délégué de Fiat SpA, Ifil SpA.

Administrateur et membre du Comité exécutif de SanPaolo IMI SpA.

Consigliere Accomandatario de Giovanni Agnelli & C. Sapaz

Rappresentante Mediobanca del Patto di Sindacato de Gemina SpA, GIM SpA.

Président du Centro Cardiologico Monzino et Istituto Europeo di Oncologia.

Administrateur de Pirelli & C. SpA.

Vice-Président de RCS Mediagroup.

Luxembourg :

Administrateur de SanPaolo IMI Investments.

Administrateur de Exor Group.

Administrateur délégué de Eurofind SA.

Pays-Bas :

Président de Fiat Auto Holding BV, Iveco NV.

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

Administrateur de Ferrari SpA.

Royaume-Uni :

Administrateur de Arjo Wiggins Appleton.

Membre du International Advisory Board de Morgan Stanley.

Suisse :

Vice-Président de IHF Internationale Holding Fiat SA.

Denis Hennequin

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Administrateur de McDonald's France SA, Golden Arches of France, Accor.

Gérant non associé de MCD France, McDonald's Development Company Paris-Europe.

À l'étranger :

Allemagne :

Administrateur de McDonald's Franchise G.m.b.H.

Belgique :

Administrateur de McDonald's Belgium NV, McDonald's Restaurants Belgium NV.

Danemark :

Membre du Conseil de Surveillance de McDonald's Danmark AS.

Espagne :

Administrateur de Restaurantes McDonald's SA.

États-Unis :

Président de McDonald's Europe.

Administrateur et Président de Global Restaurant Services Inc., Grab & Goa Co, McDonald's Europe, Inc. McDonald's Productions Inc., McDonald's System of Bulgaria, Inc., McDonald's System of Romania, Inc., McDonald's System of Czech Republic, Inc.

Administrateur et Vice-Président de MCD Properties Inc., McDonald's Development Company-Central Europe, McDonald's Development Italy, Inc., McDonald's Sistemas de Espana, Inc., McDonald's System of Belarus, Inc.

Administrateur de McDonald's Belgium, Inc., McDonald's Deutschland, Inc.

Hongrie :

Membre du Conseil de Surveillance de McDonald's Hungary Restaurant Chain, LLC.

Irlande :

Administrateur de Golden Arches Finance of Ireland, McDonald's Restaurants of Ireland Limited.

Pologne :

Membre du Conseil de Surveillance de McDonald's Polska Sp.zo.o.

Portugal :

Administrateur de Sistemas McDonald's Portugal Limitada.

Royaume-Uni :

Administrateur, Président-directeur général de McDonald's Restaurants Limited.

Administrateur de MCD Europe Limited, McDonald's Europe Limited.

Serbie :

Administrateur de McDonald's Restorani d.o.o, Beograd.

Suède :

Administrateur de Svenska McDonald's AB, Svenska McDonald's Development AB.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Gérant non associé de McDonald's France Services SARL.

À l'étranger :

États-Unis :

Président de McDonald's Deutschland, Inc.

Vice-Président de Golden Arches UK, LLC.

Europe Senior Vice President – International Relationship Partner.

Finlande :

Administrateur de McDonald's Oy.

Sir Roderic Lyne

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

À l'étranger :

Royaume-Uni :

Administrateur de Petropavlovsk Plc.

Member of the Board of Governors of Kingston University.

Senior Advisor of JPMorgan Chase Bank.

Special Representative of ITE Group Plc.

Membre du Strategic Advisory Group of QucomHaps Holding Ltd.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :**En France :**

Administrateur de Accor.

À l'étranger :**Royaume-Uni :**

Chairman of the Advisory Board of Altimio.

Special Advisor of HSBC Bank, BP Plc

Administrateur non exécutif of Russo-British Chamber of Commerce, Aricom Plc.

Bertrand Meheut**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :****En France :**

Membre et Président du Directoire de groupe Canal+, Canal+ France.

Membre et Président du Conseil d'administration de Canal+.

Membre et Président du Conseil de Surveillance de StudioCanal.

Président de Canal+ Régie.

Membre du Directoire de Vivendi.

Membre du Conseil de direction de Canal Overseas.

Représentant de Canal+ France, Associé Gérant de Kiosque.

Représentant de groupe Canal+, Co-gérant de Canal+ Éditions.

Représentant permanent de groupe Canal+, administrateur de Sport+.

Membre du Conseil d'administration de Accor, Aquarelle, SFR.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :**En France :**

Président de Kiosque Sport.

Membre et Président du Conseil d'administration de Canal+ International Development.

Membre et Président du Conseil de direction de Canal+ Régie.

Représentant permanent de Canal+, administrateur de Canal+ Finance.

Virginie Morgan**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :****En France :**

Membre du Directoire d'Eurazeo.

Administrateur de Accor.

Directeur général de LH APCOA.

Membre du Conseil d'administration du Women's Forum (WEFCOS).

À l'étranger :**Allemagne :**

Présidente du Conseil de Surveillance de Apcoa Parking AG.

Présidente du Conseil de Surveillance de APCOA Parking Holdings GmbH.

Managing Director de APCOA Group GmbH.

Italie :

Présidente du Conseil d'administration de Broletto 1 Srl.

Gérante d'Euraleo.

Gérante d'Interco SpA.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :**En France :**

Présidente du Conseil de Surveillance de groupe B&B Hôtels.

Membre du Conseil d'administration du Club L-Femmes Forum.

Associé-Gérant de Lazard Frères et Cie.

À l'étranger :**Allemagne :**

Vice-Présidente du Conseil de Surveillance de APCOA Parking Holdings GmbH.

Gilles Pélisson**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :****En France :**

Président-directeur général de Accor.

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

Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre.

Administrateur de BIC SA, TF1.

Représentant permanent de Accor au Conseil d'administration de ASM.

Président de la Fondation Accor.

À l'étranger :**États-Unis :**

Membre du conseil de Global Business Coalition on HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria.

Italie :

Administrateur de Accor Partecipazioni Italia Srl (ex-Accor Services Italia Srl), Sofitel Italia Srl (ex-Sagar), Accor Hospitality Italia Srl (ex-Sifalberghi Srl).

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Administrateur Directeur général de Accor.

Président-Directeur général de Bouygues Telecom.

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 Srl.

Baudouin Prot

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

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 et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

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

Administrateur de Accor.

À l'étranger :

Italie :

Administrateur de BNL.

Alain Quinet

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Directeur des Finances, de la Stratégie et du Développement durable du groupe CDC.

Président-Directeur général de Financière Transdev.

Président du Conseil d'administration de CDC Infrastructure.

Administrateur de Compagnie des Alpes (ancien membre du Conseil de Surveillance), Accor, Eiffage, CNP Assurances, Icade, Société Forestière de la CDC.

Représentant permanent de la CDC au Conseil d'administration de CDC International, Fonds Stratégique d'Investissement.

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

Représentant de la CDC, Membre du Comité d'audit et risques, du Comité des investissements, du Comité des nominations et rémunérations du fonds stratégique d'investissement.

Membre du Comité des engagements de Accor.

Membre du Comité stratégique de CNP Assurances.

Membre du Comité de la stratégie et du Comité des nominations et rémunérations de la Compagnie des Alpes.

Membre du Comité des nominations et rémunérations de Eiffage.

Membre du Comité de la stratégie de Icade.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Président-directeur général de CDC Entreprises Capital Investissement.

Administrateur de Réseau Ferré de France, Dexia Crédit Local.

Membre du Conseil de Surveillance d'Électricité Réseau Distribution France.

Représentant permanent de la CDC au Conseil de Surveillance de la Compagnie Nationale du Rhône.

Membre du Comité d'audit de CNP Assurances.

Membre du Comité de stratégie de Réseau Ferré de France.

Membre du Comité de stratégie de Électricité Réseau Distribution France.

À l'étranger :

Belgique :

Administrateur de Dexia.

Membre du Comité du contrôle interne, des risques et de la conformité de Dexia.

Franck Riboud

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Président-directeur général et Président du Comité exécutif de 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 de l'Association Nationale des Industries Agro-alimentaires (ANIA), International Advisory Board HEC.

Président du Comité d'orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème.

À l'étranger :

Espagne :

Administrateur de Bagley Latinoamerica SA et Danone SA.

Maroc :

Administrateur de l'ONA.

Suisse :

Administrateur (Fondation) de Fondation GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition).

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices 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 l'Oréal, Danone Finance.

Administrateur (Association) de l'Ansa.

À l'étranger :

Belgique :

Administrateur de Sofina.

États-Unis :

Administrateur de Quiksilver.

Inde :

Administrateur de Wadia BSN India Ltd.

Indonésie :

Commissionner de P.T. Tirta Investama.

Singapour :

Président-Directeur général de Danone Asia Pte, Ltd.

Patrick Sayer

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Président du Directoire d'Eurazeo.

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

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

Administrateur de Europcar Groupe SA, SASP Paris Saint Germain Football, Holdelis, Accor.

Gérant d'Investco 3D Bingen (société civile).

Président d'Eurazeo Capital Investissement (ex-Eurazeo Partners SAS).

À l'étranger :

Allemagne :

Membre du Conseil de Surveillance de APCOA Parking Holdings GmbH.

Italie :

Administrateur de Gruppo Banca Leonardo.

Gérant d'Euraleo Srl.

Royaume-Uni :

Administrateur de Colyzeo Investment Advisors.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Directeur général de Legendre Holding 11.

Président, Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de groupe B&B Hôtels.

Président du Conseil d'administration de Legendre Holding 18.

Président du Conseil de Surveillance de Fraikin Groupe.

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

Administrateur de Rexel Distribution SA, Eutelsat SA, Eutelsat Communications, Ipsos, Rexel SA (ex-Ray Holding SAS), Ray Acquisition (SAS), SatBirds SAS.

Membre du Conseil de Surveillance de Presses Universitaires de France.

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

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 du Conseil de Surveillance de APCOA Parking Holdings GmbH (ex-Perpetuum Beteiligungsgesellschaft GmbH).

Président du Conseil de Surveillance de APCOA Parking AG (ex-AE Holding AG).

États-Unis :

Membre du conseil de Lazard LLC.

Îles Caïman :

Administrateur d'IRR Capital.

Luxembourg :

Président du Conseil d'administration de BlueBirds Participations SA.

Administrateur de RedBirds Participations SA.

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

Jérôme Seydoux

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Président de Pathé SAS, Pathé Distribution SAS, Pathé Production SAS.
Directeur général de Pricel SAS.

Vice-Président, Directeur général (délégué) et administrateur de Chargeurs SA.

Vice-Président, administrateur, Membre du Comité des investissements de Olympique Lyonnais Groupe.

Gérant de OJER SC, SOJER SC, EDJER EURL.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Gérant de JMS Films SNC, Pathé Image SNC.

Administrateur de Compagnie Deutsch, groupe Danone SA, Accor, Compagnie du Mont-Blanc.

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.

Représentant permanent de Soparic Participations au sein de Olympique Lyonnais SASP.

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).

Jacques Stern

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :

En France :

Directeur général délégué de Accor.

Président de Deutsche Dauphine.

Président-directeur général de ASM.

Représentant permanent de Accor au Conseil d'administration de Accor.com, Société Française de Participations et d'Investissements Européens, Devimco.

Représentant permanent de IBL au Conseil d'administration de Société de Participation et d'Investissements de Motels.

Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière SAS.

Gérant non associé de Sodetis.

Président de Accor Services Participations SAS, IBL.

À l'étranger :

Brésil :

Administrateur de Hotelaria Accor Brasil.

États-Unis :

President de IBL, LLC.

Administrateur de Accor Lodging North America Inc., Accor North America Inc.

Italie :

Administrateur de Accor Partecipazioni Italia Srl.

Suisse :

Président de Sodenos.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :

En France :

Membre du Directoire de Accor.

Administrateur puis Représentant permanent de Accor au Conseil d'administration de Société des Hôtels et Casino de Deauville – SHCD.

Membre du Comité de surveillance de Financière Courtepaille.

Membre du Conseil de surveillance puis administrateur de Club Méditerranée.

Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière.

Représentant permanent de Saminvest au Conseil d'administration de Accor.com.

Représentant permanent de Soparac au Conseil d'administration de Go Voyages.

Représentant permanent de Spif au Conseil d'Administration de Sogepar.

À l'étranger :

Autriche :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor Austria AG.

Belgique :

Administrateur de Accor Asia, Accor Hôtels Belgium.

Administrateur délégué de Accorination.

États-Unis :

Administrateur de Carousel Hotel Corporation, Red Roof Inn.

Italie :

Administrateur de Accor Hospitality Italia Srl, Scapa Italia Srl.

Serge Weinberg**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2009 :****En France :**

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

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

Administrateur de FNAC, Rasec SAS, Team Partners Groupe, VL Holding (SAS), Rothschild Concordia (SAS), Piasa (SA), Sanofi Aventis.

Représentant Permanent de Weinberg Capital Partners au Conseil d'administration de Sasa Industrie, Alliance Industrie.

Vice-Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric.

Président de Financière Piasa (SAS).

Membre du Conseil de Rothschild & Cie (société en commandite simple).

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

Membre du Comité de surveillance de 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.

Suisse :

Président de Corum (SARL).

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :**En France :**

Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute.

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

Président du Conseil d'administration de Accor.

Gérant de Serole.

Administrateur de Rexel, Road Holding, Alliance Industrie.

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 :**

Administrateur de PPR Asia.

2.1.2. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1.2.1. 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. Par ailleurs, le Conseil d'administration a, au cours de sa réunion du 12 mars 2009 et sur proposition du Président-directeur général, nommé un Directeur général délégué en charge des Finances, de la Stratégie, du Développement et des Systèmes d'information. Par la suite, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 15 décembre 2009 et toujours sur proposition du Président directeur-général, modifié les responsabilités du Directeur général délégué qui est désormais en charge de Accor Services et des Finances.

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, le Président-directeur général, ainsi que le Directeur général délégué, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et sont investis 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 ou du Directeur général délégué 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, sous réserve de ce qui est décrit page 84 du Document de Référence).

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 rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, 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, à compter du 24 février 2009 de travaux de préparation, effectués au sein de ses trois Comités spécialisés :

- ▶ **le Comité d'audit et des risques** est composé de cinq membres (dont trois indépendants) :
M. Philippe Citerne qui en est le Président, ainsi que Mme Virginie Morgon et MM. Jean Paul Bailly, Denis Hennequin et Alain Quinet ;
- ▶ **le Comité des engagements** est composé de cinq membres (dont trois indépendants) :
M. Sébastien Bazin qui en est le Président, ainsi que MM. Philippe Citerne, MM. Gabriele Galateri di Genola, Denis Hennequin et Patrick Sayer ;
- ▶ **le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise** est composé de cinq membres (dont trois indépendants) :

M. Bertrand Meheut qui en est le Président, ainsi que MM. Jean Paul Bailly, Thomas Barrack, Franck Riboud et Patrick Sayer.

Jusqu'au 24 février 2009, les Comités spécialisés étaient au nombre de cinq dont la composition était la suivante :

- ▶ **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 ;
- ▶ **le Comité des engagements** est composé de quatre membres (dont deux indépendants) :
M. Sébastien Bazin qui en était le Président, ainsi que MM. Philippe Citerne, Gabriele Galateri di Genola et Alain Quinet ;
- ▶ **le Comité des rémunérations et des nominations** était composé de cinq membres (dont trois indépendants) :
M. Jérôme Seydoux qui en était le Président, ainsi que MM. Aldo Cardoso, Augustin de Romanet, Patrick Sayer et Serge Weinberg ;
- ▶ **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.

De plus, dans le cadre de l'étude sur la pertinence de la séparation des deux métiers du Groupe, le Conseil d'administration avait constitué un Comité *ad hoc* intitulé Comité de liaison, qui avait pour mission d'accompagner la Direction générale dans la conduite de ladite étude de pertinence. Le Comité de liaison était composé, outre M. Gilles Pélisson, de Mme Virginie Morgon et MM. Sébastien Bazin, Philippe Citerne, Bertrand Meheut et Alain Quinet. Le Comité de liaison s'est réuni à 7 reprises jusqu'au 15 décembre 2009, date à laquelle le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité moins une voix la pertinence de la séparation des deux métiers du Groupe. Lors de la même réunion du 15 décembre 2009, le Conseil d'administration a décidé de remplacer le Comité de liaison par un Comité de suivi, chargé d'assurer le suivi de la mise en œuvre des plans d'affaires des deux métiers et de la préparation du projet de séparation. Le Comité de suivi est composé, outre M. Gilles Pélisson, de Mme Virginie Morgon et de MM. Sébastien Bazin, Philippe Citerne et Bertrand Meheut.

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, qui a fait l'objet de quelques modifications par délibération du Conseil d'administration lors de sa séance du 1er juillet 2009, 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 76.

Les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2009 sont exposées dans le rapport du Président du Conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

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. Compte tenu des profondes modifications intervenues en 2009 dans la composition et l'organisation du Conseil d'administration, celui-ci a estimé inopportun de procéder immédiatement à l'évaluation de son fonctionnement et a décidé de réaliser une telle évaluation en 2010. Toutefois, les administrateurs indépendants ont introduit dans l'ordre du jour de leur réunion qui s'est tenue le 22 octobre 2009 un point spécifique d'examen du fonctionnement du Conseil d'administration, ce qui leur a permis de débattre de ce sujet.

2.1.2.2. Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

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

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

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

1. 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 décembre 2008.

Chaque année, 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.

2. Réunions

Le Conseil d'administration tient, en règle générale, au moins huit 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 dans les trente jours de la tenue de ladite réunion. Il est approuvé lors de la réunion suivante, 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 au moins tous les deux 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.

3. Information du Conseil d'administration

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

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

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

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, en dehors

de la présence des mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président-directeur général.

4. 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, y compris le plan de financement 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.
- Il est néanmoins précisé que, pour les opérations de financement, le Président-directeur général est autorisé à procéder, sans approbation préalable du Conseil d'administration, à tout engagement financier d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros pour autant qu'un tel engagement financier soit cohérent, et pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe approuvée auparavant par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations réalisées. Il est également précisé que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an, quel qu'en soit le montant,
- ▶ 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),
 - ▶ toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un montant supérieur à 1 million d'actions (par opération) et dans la limite de 2 millions d'actions par an ;

- d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le 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.

5. Vice-Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration désigne parmi les administrateurs indépendants un Vice-Président conformément à l'article 14 des statuts de la Société. Celui-ci est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur.

Outre le rôle que lui confèrent les statuts de la Société, le Vice-Président est le point de contact privilégié pour les autres administrateurs indépendants. Lorsqu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, il organise et préside une réunion réservée aux administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration.

Le Vice-Président veille à ce qu'il soit répondu aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil d'administration, et se rend disponible pour prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci et, le cas échéant, répondre lui-même à leurs questions. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

6. 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.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de trois :

- ▶ le Comité d'audit et des risques ;
- ▶ le Comité des engagements ;

- ▶ le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

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

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

Le Président-directeur général assiste de droit aux réunions des Comités spécialisés, à l'exception de la partie des réunions du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise au cours de laquelle sont évoqués des points de l'ordre du jour le concernant à titre personnel.

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.

6.1 Le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques 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 la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- ▶ 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 et des risques 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 et des risques 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 et des risques 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 et des risques 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 assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

6.2 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-directeur général.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple, étant entendu que ces recommandations doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil

d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe. Le Comité des engagements a ainsi 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 ;
- ▶ toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- ▶ toute modification de l'objet social de la Société ;
- ▶ 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.

Il est néanmoins précisé que, pour les opérations de financement, le Président-directeur général est autorisé à procéder, sans recommandation préalable du Comité des engagements, à tout engagement financier d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros pour autant qu'un tel engagement financier soit cohérent, et pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe approuvée auparavant par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations réalisées. Il est également précisé que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an, quel qu'en soit le montant.

6.3 Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise 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), d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société et enfin de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise.

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

Nominations :

- ▶ 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 nécessaires tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;
- ▶ il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.

Rémunérations :

- ▶ il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen terme comme les actions de performance et à long terme comme les options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que 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 et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif 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 6 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.

Gouvernement d'entreprise :

- ▶ 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 ;
- ▶ il veille en permanence sur l'évolution de l'actionnariat de la Société et réfléchit aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- ▶ il examine tous les cas de conflit d'intérêt d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires ;
- ▶ il examine les dispositifs mis en place par le Groupe en matière d'éthique des affaires et de tous les cas de conflit d'intérêt concernant des administrateurs ou des membres du Comité exécutif ;
- ▶ il mène des réflexions et émet des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et notamment l'évolution de la composition du Conseil d'administration ;
- ▶ il prépare toutes discussions entre la Société et les 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.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise 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, des nominations et du gouvernement d'entreprise tient au moins trois réunions par an. Les convocations sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

7. 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.

8. Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations et du gouvernement d'entreprise, 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 Vice-Président du Conseil d'administration donnent droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- ▶ 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 ;
- ▶ les administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président du Conseil d'administration, Président-directeur général, directeur général ou directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- ▶ le règlement des jetons de présence est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

2.1.2.3. Charte de l'administrateur

Le Conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque administrateur, quels que soient le motif de sa désignation et sa qualification par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance énoncés dans 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.

2.2. Intérêts et rémunérations

2.2.1. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de détermination de la rémunération des dirigeants

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration ⁽¹⁾, du Président-directeur général ⁽²⁾ et du Directeur général délégué ⁽³⁾

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Accor se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF dans sa version de décembre 2008.

La rémunération attribuée aux mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés françaises.

- Lors de sa séance du 24 février 2009, le Conseil d'administration avait décidé de reconduire la rémunération fixe annuelle attribuée à M. Serge Weinberg, Président du Conseil d'administration, soit 500 000 euros brut. 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, s'est donc élevée à 83 333 euros. Sa rémunération ne comportait pas de part variable.
- La rémunération fixe attribuée au Président-directeur général au titre de l'exercice 2009 s'est établie à 1 000 000 euros bruts. Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 23 février 2010, a décidé de reconduire ce montant à l'identique pour 2010.
- La rémunération fixe annuelle du Directeur général délégué a été fixée à 600 000 euros bruts par le Conseil d'administration lors de sa séance du 14 octobre 2009. Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 23 février 2010, a décidé de reconduire ce montant à l'identique pour 2010.
- La rémunération variable attribuée au Président-directeur général au titre de l'exercice 2009 a été fixée à 700 000 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, des nominations et du gouvernement d'entreprise à savoir notamment le résultat avant

impôt et éléments non récurrents ⁽⁴⁾ du Groupe, la croissance du chiffre d'affaires des Services à rentabilité maintenue, la réalisation du plan d'économies et la tenue des Investissements sur actifs existants. Le Conseil d'administration a par ailleurs attribué au Président-directeur général une prime exceptionnelle de 200 000 euros bruts pour tenir compte de la réalisation de l'étude conduisant à la mise en œuvre de la séparation des deux métiers du Groupe.

Les principes de détermination de la part variable de la rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2010 ont été arrêtés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

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 d'exploitation ⁽⁵⁾ de l'activité Hôtelière, la réalisation des objectifs dans le cadre de la poursuite du plan d'économies, la réalisation du plan de cessions d'actifs immobiliers, et la maîtrise des investissements (CAPEX)), ainsi que d'objectifs qualitatifs tels que le lancement du projet d'entreprise de l'Hôtellerie, 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 2009.

- La rémunération variable attribuée au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2009 a été fixée à 400 000 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, des nominations et du gouvernement d'entreprise à savoir notamment le résultat avant impôt et éléments non récurrents ⁽⁴⁾ du Groupe, le pilotage d'opérations de croissance externe, la mise en œuvre de nouveaux financements, la mise en œuvre et le contrôle du plan d'économies et du plan de cession d'actifs. Le Conseil d'administration a par ailleurs attribué au directeur général délégué une prime exceptionnelle de 200 000 euros bruts pour tenir compte de la réalisation de l'étude conduisant à la mise en œuvre de la séparation des deux métiers du Groupe.

(1) Président du Conseil d'administration jusqu'au 24 février 2009.

(2) Administrateur directeur général du 1^{er} janvier au 24 février 2009.

(3) Directeur général délégué à compter du 12 mars 2009.

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

(5) Résultat d'exploitation : Chiffre d'affaires – charges d'exploitation – amortissements (EBIT).

Les principes de détermination de la part variable de la rémunération du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2010 ont été arrêtés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

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 d'exploitation⁽¹⁾ de l'activité Services, la réussite de l'introduction en bourse de l'activité Services, la refonte des politiques commerciales dans certains pays de l'activité Services ainsi que des objectifs qualitatifs tels que le lancement du projet d'entreprise des Services, étant précisé que cette part variable pourra représenter de 0 à 120 % du montant de la rémunération fixe et représenterait, à objectifs atteints, 80 % de la rémunération fixe, pourcentages reconduits à l'identique de 2009.

- 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 le Président-directeur général n'ont pas perçu 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 eu de conséquence sur les différents éléments de sa rémunération tels que décrits dans le présent Document de Référence.

Par la suite, le Conseil d'administration a, sur proposition du Président-directeur général, désigné M. Jacques Stern Directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie, du développement et des systèmes d'information au cours de sa séance du 12 mars 2009 sans que cette désignation n'ait eu de conséquence sur la nature de sa rémunération qui reste versée au titre de son contrat de travail.

Les avantages postérieurs au mandat

Régimes de retraite supplémentaires

En 2009, le Président-directeur général et le Directeur général délégué participent au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut 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 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 (PASS)⁽²⁾ 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 les dirigeants mandataires sociaux auraient droit sont les suivantes : sous réserve de l'achèvement de leur carrière dans l'entreprise, les dirigeants mandataires sociaux acquièrent un droit potentiel de retraite annuel défini comme un pourcentage de leur rémunération de référence⁽³⁾ 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.
- En cas de départ du Groupe, pour bénéficier du régime à prestations définies, les participants doivent en outre justifier d'au moins cinq années de participation dans le régime ou de quinze ans d'ancienneté totale dans le Groupe Accor. 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 seraient susceptibles de bénéficier le Président-directeur général et le Directeur général délégué lors de la liquidation de leur retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de leurs trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant le départ en retraite.

(1) Résultat d'exploitation : Chiffre d'affaires – charges d'exploitation – amortissements (EBIT).

(2) S'agissant du régime à cotisations définies, la charge part employeur comptabilisée par Accor au cours de l'exercice au bénéfice des Dirigeants mandataires sociaux s'élève à 15 822 euros en 2009.

(3) La rémunération de référence est définie comme le salaire annuel brut de base et la part variable et éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'année considérée.

Indemnités de départ

Indemnité de cessation du mandat du Président-directeur général

Lors de sa délibération du 16 décembre 2008, le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de cessation du mandat du Président-directeur général à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du 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 23 février 2010 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 ;
- chiffre d'affaires de Accor Services en croissance (à périmètre et taux de change constants) 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.

Indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail du Directeur général délégué

Lors de sa séance du 23 février 2010, le Conseil d'administration a décidé que l'indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail du Directeur général délégué, qui est fixée à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de rupture du contrat de

travail, sauf pour faute grave ou lourde, serait conditionnée à la réalisation des critères de performance définis 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 ;
- chiffre d'affaires de Accor Services en croissance (à périmètre et taux de change constants) 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.

Aucune indemnité ne serait due au titre de la révocation du mandat social du Directeur général délégué.

Les modalités de détermination des indemnités de départ pour le Président-directeur général et le Directeur général délégué telles que décrites ci-dessus seront soumises à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

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, 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.

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, au Président-directeur général et au Directeur général délégué de Accor SA par Accor SA et des options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2008 et 2009 :

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

Serge Weinberg Président du Conseil d'administration ⁽¹⁾	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	500 000	83 333
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	500 000	83 333

Gilles Pélisson Président-directeur général ⁽²⁾	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 776 871	1 939 744
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽³⁾	721 875	361 250
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) ⁽⁴⁾	725 938	379 063
TOTAL	3 224 684	2 680 057

Jacques Stern Directeur général délégué ⁽⁵⁾	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	N/A	1 206 697
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽³⁾	N/A	144 500
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) ⁽⁴⁾	N/A	151 625
TOTAL	N/A	1 502 822

(1) Président du Conseil d'administration jusqu'au 24 février 2009.

(2) Administrateur Directeur général jusqu'au 24 février 2009.

(3) 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.

(4) 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 2009, 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 90.

(5) Directeur général délégué à compter du 12 mars 2009.

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

	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice considéré	
	2008	2009	2008	2009
Serge Weinberg Président du Conseil d'administration				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	500 000	83 333	500 000	83 333
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	500 000	83 333	500 000	83 333
Gilles Pélisson Président-directeur général				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable ⁽²⁾	750 000	700 000	1 350 000	750 000
Rémunération exceptionnelle ⁽³⁾	-	200 000	100 000	-
Jetons de présence ⁽⁴⁾	19 695	24 934	5 000	14 695
Avantages en nature ⁽⁵⁾	7 176	14 810	7 176	14 810
TOTAL	1 776 871	1 939 744	2 462 176	1 779 505
Jacques Stern Directeur général délégué				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	N/A	580 303	N/A	580 303
Rémunération variable ⁽²⁾	N/A	400 000	N/A	400 007
Rémunération exceptionnelle ⁽³⁾	N/A	200 000	N/A	-
Jetons de présence ⁽⁴⁾	N/A	19 218	N/A	17 811
Avantages en nature ⁽⁵⁾	N/A	7 176	N/A	7 176
Prime d'Intéressement ⁽⁶⁾	N/A	N/A	N/A	1 009
Participation ⁽⁷⁾	N/A	N/A	N/A	2 020
TOTAL	N/A	1 206 697	N/A	1 008 325

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 du Président-directeur général et du Directeur général délégué relatives à l'exercice 2009 sont décrits page 79.

(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.

Une prime de 200 000 euros a été attribuée à Monsieur Gilles Pélisson par le Conseil d'administration du 23 février 2010 au titre de la réalisation de l'étude conduisant à la mise en œuvre de la séparation des deux métiers du Groupe.

Une prime de 200 000 euros a été attribuée à Monsieur Jacques Stern par le Conseil d'administration du 23 février 2010 au titre de la réalisation de l'étude conduisant à la mise en œuvre de la séparation des deux métiers du Groupe.

(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 2008 couvrent la période allant du 01/01/2008 au 30/04/2008. 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, ont été versés en 2009 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 et au titre de son mandat de représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre pour un montant de 2 300 euros.

Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2009, seront versés en 2010 à Monsieur Gilles Pélisson, au titre de son mandat de Vice-Président du Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière pour un montant de 22 634 euros et au titre de son mandat de Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre pour un montant de 2 300 euros.

Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2008, ont été versés en 2009 à Monsieur Jacques Stern, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière pour un montant de 17 811 euros.

Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2009, seront versés en 2010 à Monsieur Jacques Stern, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière pour un montant de 19 218 euros.

(5) Il s'agit d'une mise à disposition d'une voiture de fonction pour Monsieur Gilles Pélisson et Monsieur Jacques Stern et de l'assurance chômage privée contracté par Accor pour Monsieur Gilles Pélisson décrite en page 81.

(6) La prime d'intéressement relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1.

(7) La participation relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1.

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
Serge Weinberg Président du Conseil d'administration Mandat du 9 janvier 2006 au 24 février 2009	Non	Non	Non	Non
Gilles Pélisson Président-directeur général Mandat du 24 février 2009 qui expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011	Oui (suspendu depuis janvier 2006)	Oui	Oui	Non
Jacques Stern, Directeur général délégué Mandat du 12 mars 2009 qui expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011	Oui	Oui	Oui	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaires auxquels participent le Président-directeur général et le Directeur général délégué sont décrits page 80.

(2) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison du départ ou du changement de fonctions au bénéfice du Président-directeur général et du Directeur général délégué sont décrits page 81.

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 80, 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 six 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. Il a été signé le 9 mars 2009 au nom de la Société par M. Jérôme Seydoux sur délégation du Conseil d'administration et a fait l'objet d'une résolution votée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

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 52 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 2009 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les 12 membres du Comité exécutif (à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont la rémunération est détaillée ci-dessus) s'établit à 5,28 millions d'euros, dont 1,493 million d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2009 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note annexe 32 des comptes consolidés page 210.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

Le montant des jetons de présence versés par Accor SA pour l'exercice 2009 a été fixé par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009 à 420 000 euros pour tenir compte des changements importants intervenus au cours de l'année dans la composition du Conseil d'administration. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2009 ont été versés en mars 2010 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 ;
- ▶ le Vice-Président du Conseil d'administration perçoit en tant que tel un montant forfaitaire de 20 000 euros ;
- ▶ 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, des nominations et du gouvernement d'entreprise et celle du Comité des engagements ; 15 000 euros pour la Présidence du Comité d'audit et des risques ;

- ▶ compte tenu du travail exceptionnel effectué dans le cadre de l'étude de pertinence de la séparation des deux métiers du Groupe, un montant forfaitaire de 35 000 euros a été distribué entre les administrateurs ayant participé aux réunions du Comité de liaison instauré à cette occasion, proportionnellement au nombre de réunions auxquelles chaque administrateur a participé ;
- ▶ pour le reste, une partie des jetons de présence est répartie à parts égales entre tous les membres du Conseil d'administration (10 000 euros par administrateur), le solde étant réparti 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)	Relatif à l'exercice		Montant payé dans l'exercice considéré	
	2008	2009	2008	2009
Jean-Paul Bailly	N/A	25 510	N/A	N/A
Thomas J. Barrack	27 225	20 754	15 280	27 225
Sébastien Bazin	57 450	45 208	56 516	57 450
Isabelle Bouillot	39 838	4 514	39 957	39 838
Philippe Camus	34 225	N/A	44 957	34 225
Aldo Cardoso	67 450	10 407	66 516	67 450
Philippe Citerne	36 031	75 922	36 677	36 031
Étienne Davignon	18 613 ⁽¹⁾	N/A	46 516 ⁽¹⁾	18 613 ⁽¹⁾
Gabriele Galateri Di Genola	43 644	27 936	46 516	43 644
Denis Hennequin	N/A	22 846	N/A	N/A
Sir Roderic Lyne	42 450	3 264	38 236	42 450
Dominique Marcel	23 919	N/A	36 677	23 919
Bertrand Meheut	N/A	28 243	N/A	N/A
Virginie Morgon	N/A	29 165	N/A	N/A
Baudouin Prot	28 419	3 264	33 398	28 419
Alain Quinet	12 113	36 041	N/A	12 113
Franck Riboud	43 644	27 961	30 118	43 644
Augustin de Romanet	37 225	5 407	28 559	37 225
Patrick Sayer	17 113	38 055	N/A	17 113
Jérôme Seydoux	41 031	15 505	44 957	41 031
Theo Waigel	19 613	N/A	25 118	19 613
Serge Weinberg	N/A	N/A	N/A	N/A

(1) Auxquels s'ajoutent 45 775 euros de jetons de présence dus et versés en 2009 au titre du mandat de Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme à comparer à 45 692 euros de jetons de présence dus et versés en 2008.

2.2.2. 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 d'actions à destination des dirigeants, mais aussi des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. Cette attribution est autorisée par le Conseil d'administration statuant sur l'arrêté des comptes annuels.

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 Président-directeur général et au Directeur général délégué, 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 31 mars 2009 était destiné à la fois aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 1 138 collaborateurs du Groupe, répartis dans une soixantaine de pays. Le prix de souscription de 27,45 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux vingt dernières séances de Bourse précédant la date d'émission de chacun des plans. Dans la mesure où ce plan a été émis au titre de la treizième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2008, celui-ci n'était pas soumis aux dispositions de l'article L. 225-186-1 du Code de commerce ⁽¹⁾, résultant de l'article 22 de la loi du 3 décembre 2008 portant sur les revenus du travail.

La durée des plans d'options émis en 2009 est de huit ans. Les options ne peuvent être exercées qu'à partir de la cinquième année.

(1) Lorsqu'une société cotée souhaite attribuer des stock-options ou des actions de performance à ses mandataires sociaux tels qu'énumérés aux articles L. 225-185 alinéa 4 et L. 225-97-1 II, alinéa 1, elle doit parallèlement attribuer à ses salariés et à au moins 90 % des salariés de ses filiales directes ayant leur siège social en France l'un des avantages suivants, soit :

- des stock-options ;
- des actions gratuites ;
- ou mettre en place un accord d'intéressement ou un accord de participation dérogatoire.

Pour les sociétés qui ont déjà de tels accords, la première attribution autorisée par une Assemblée Générale tenue postérieurement à la date de publication de la loi suppose que chacune d'elles (société cotée et filiales concernées), modifie les modalités de calcul de l'un de ces accords, ou verse un supplément d'intéressement ou de participation.

Tableau 5 : Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux

PLAN	Nombre total d'actions pouvant être souscrites					Date de départ d'exercice des options	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'actions souscrites en 2009	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2009	Nombre d'options annulées ⁽¹⁾	Options restant à lever au 31/12/2009
	Date du Directoire ou du Conseil d'administration	Nombre total d'options attribuées	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires	Nombre total de bénéficiaires						
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor											
04/01/2001	1 957 000	895 000	575 000	32	04/01/2004	04/01/2009	40,58	0	1 252 450	704 550	0
08/01/2002	3 438 840	435 000	290 000	2 032	08/01/2005	08/01/2010	37,77	159 062	2 120 654	78 550	1 239 636
03/01/2003	148 900	30 000	96 000	67	04/01/2006	03/01/2011	31,83	300	92 950	300	55 650
07/01/2004	1 482 900	265 000	145 000	1 517	08/01/2007	07/01/2012	35,68	6 900	316 539	19 000	1 147 361
12/01/2005	1 298 950	265 000	129 000	903	13/01/2009	12/01/2012	32,42	28 284	31 584	22 250	1 245 116
09/01/2006	1 231 200	250 000	295 000	191	10/01/2010	09/01/2013	46,15	0	0	19 800	1 211 400
24/03/2006	666 950	0	61 500	818	25/03/2010	24/03/2013	49,10	0	1 300 ⁽²⁾	26 600	639 050
22/03/2007 ⁽³⁾	1 492 845	62 500	127 500	958	23/03/2011	22/03/2014	68,65	0	0	75 040	1 417 805
14/05/2007 ⁽⁴⁾	95 000	31 250	63 750	11	15/05/2011	14/05/2014	71,72	0	0	26 713 ⁽⁵⁾	68 287
28/03/2008 ⁽⁶⁾	1 409 400	62 500	138 500	1 022	29/03/2012	28/03/2015	46,46	0	0	43 050	1 366 350
30/09/2008 ⁽⁷⁾	75 000	0	75 000	6	01/10/2012	30/09/2015	42,70	0	0	0	75 000
31/03/2009 ⁽⁸⁾	969 965	87 500	126 000	1 138	01/04/2013	31/03/2017	27,45	0	0	35 215	934 750
TOTAL OPTIONS	14 266 950								3 815 477	1 051 068	9 400 405
Plans de bons d'épargne en action (BEA) ⁽⁹⁾											
12/07/2002	104 361			3890	12/07/2005	12/07/2009	39,10	10 803	40 661	63 700	0
09/07/2004	88 131			3390	09/07/2007	09/07/2012	33,94	0	4 621	0	83 510
13/09/2007	1 403			40	13/09/2010	13/09/2015	60,44	0	0	0	1 403
TOTAL BEA	193 895							10 803	45 282	63 700	84 913
TOTAL	14 460 845								3 860 759	1 114 768	9 485 318 ⁽¹⁰⁾

(1) Options annulées pour cause de démissions ou options sous conditions, finalement non exerçables en raison de la non-réalisation de certains critères de performance.

(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) Options radiées suite à la non-réalisation partielle des conditions de performance en 2008 et 2009.

(6) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 26/02/2008.

(7) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 27/08/2008.

(8) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 24/02/2009.

(9) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.

(10) Soit 4,21 % du capital social au 31 décembre 2009.

Au titre des plans émis en 2006, 2007 et 2008, le Président-directeur général, Gilles Pélisson, était l'unique mandataire social parmi les bénéficiaires.

Au titre du plan émis en 2009, le Président-directeur général, Gilles Pélisson, et le Directeur général délégué, Jacques Stern, étaient les deux seuls mandataires sociaux parmi les bénéficiaires.

La Société interdit aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription d'actions de recourir à des instruments de couverture.

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 et en 2009 : Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008, le nombre des options de souscription d'actions consenti en application de cette autorisation ne peut donner droit à la souscription d'un nombre d'actions excédant 2,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Tableau 6 : Information sur les options de souscription d'actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2009 :

	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 au Président-directeur général	Gilles Pélisson	31/03/2009	souscription	361 250 ⁽¹⁾	62 500	27,45	Du 01/04/2013 au 31/03/2017
Options attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué	Jacques Stern	31/03/2009	souscription	144 500 ⁽¹⁾	25 000	27,45	Du 01/04/2013 au 31/03/2017

(1) La valorisation des options correspond à la valeur 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 87 500 options de souscription d'actions attribuées en 2009 aux mandataires sociaux représentent 0,039 % du capital social au 31 décembre 2009.

Le nombre d'actions issues de levées d'options attribuées le 31 mars 2009 que le Président-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 40 % de la Plus Value nette d'Acquisition dégagee par l'exercice des options.

Le nombre d'actions issues de levées d'options attribuées le 31 mars 2009 que le Directeur général délégué est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du

Groupe Accor est égal à 25 % de la Plus Value nette d'Acquisition dégagee par l'exercice des options.

Le Comité des rémunérations et des nominations a recommandé au Conseil d'administration de ne pas imposer aux mandataires sociaux de conditions de performance à l'exercice des options de souscription d'actions en estimant que la performance boursière de la société constitue en elle-même une condition à l'exercice des options, par exception aux recommandations du code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise

Aucun des mandataires sociaux n'a levé d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2009.

Tableau 7 : Options de souscription d'actions attribuées et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2009

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties en 2009 aux dix salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	126 000	27,45
Options levées en 2009 par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi souscrites est le plus élevé	152 500 ⁽¹⁾	37,57

(1) Dont 144 000 options du plan émis le 8 janvier 2002, 4 500 options du plan émis le 7 janvier 2004, 4 000 options du plan émis le 12 janvier 2005.

Plans d'actions de performance

Pour la troisième année consécutive, Accor a émis un plan d'actions de performance. Cette attribution est autorisée par le Conseil d'administration statuant sur l'arrêté des comptes financiers annuel.

Pour les actions de performance attribuées au Président-directeur général et au Directeur général délégué, leur nombre a été arrêté par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Le plan d'actions de performance émis le 31 mars 2009 était destiné à la fois aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 1 138 collaborateurs du Groupe répartis dans une soixantaine de pays. Les conditions de performance

attachées à ce plan sont décrites dans la deuxième partie du Document de Référence Comptes consolidés et annexes, note 24.3 page 198.

La durée du plan d'actions de performance émis le 31 mars 2009 est de quatre ans, correspondant selon les pays, soit à une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans, soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation.

Dans la mesure où ce plan a été émis au titre de la quinzième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2008, celui-ci n'était pas soumis aux dispositions de L. 225-197-6⁽¹⁾ du Code de commerce, résultant de l'article 22 de la loi du 3 décembre 2008 portant sur les revenus du travail.

(1) Voir Note p 86

Tableau 8 : Actions de performance attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux

PLAN Date du Conseil d'ad- ministration	Nombre total d'actions non acquises ⁽¹⁾			Nombre d'actions annulées ⁽²⁾	Nombre total de bénéfi- ciaires	Date d'acquisition des actions	Date de fin de la période de conservation	Nombre d'actions acquises non ces- sibles	Nombre d'actions acquises et ces- sibles	Conditions de performance
	Nombre total d'actions attribuées	Dont manda- taires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires							
Plans d'actions de performance émis par Accor										
14/05/2007	56 171	7 813	15 938	6 367	102	14/05/2009	14/05/2011	49 459	345 ⁽⁸⁾	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt ⁽⁹⁾
28/03/2008 ⁽³⁾	107 034	15 625	33 625	80 868 ⁽⁴⁾	92	28/03/2010	28/03/2012	-	-	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt ⁽⁹⁾
31/03/2009 ⁽⁵⁾	242 553	21 875	31 500	125 900 ⁽⁶⁾	1 138	31/03/2011 ou 31/03/2013 ⁽⁷⁾	31/03/2013	-	-	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, Chiffre d'affaires de Accor Services et Résultat Courant après Impôt Groupe ⁽⁹⁾
TOTAL ACTIONS	405 758			213 135						

(1) Non définitivement acquises au 31/12/2009 : période d'acquisition de 2 ans ou de 4 ans à compter de la date d'attribution.

(2) Actions annulées pour cause de démissions ou actions sous conditions, finalement non acquises en raison de la non-réalisation de certains critères de performance.

(3) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 26/02/2008.

(4) Dont 78 368 actions suite à la non-réalisation d'une partie des conditions de performance.

(5) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 24/02/2009.

(6) Dont 117 092 actions suite à la non-réalisation d'une partie des conditions de performance.

(7) Dans certains pays, la période d'acquisition du plan est de 4 ans.

(8) Actions cédées consécutivement au décès du bénéficiaire.

(9) Résultat courant avant impôt : Résultat avant impôt et éléments non récurrents - Impôt courant - Intérêts minoritaires.

Au titre des plans émis en 2007 et 2008, le Président-directeur général, Gilles Pélisson, était l'unique mandataire social parmi les bénéficiaires.

Au titre du plan émis en 2009, le Président-directeur général, Gilles Pélisson, et le Directeur général délégué, Jacques Stern, étaient les deux seuls mandataires sociaux parmi les bénéficiaires.

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 ;

- plan émis en 2009 : Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008, le nombre d'actions de performance consenti en application de cette autorisation ne peut respectivement excéder 0,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Tableau 9 : Informations sur les actions de performance attribuées à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2009 :

	Nom	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance ⁽¹⁾
				(en euros)			
Actions attribuées durant l'exercice au Président-directeur général	Gilles Pélisson	31/03/2009	15 625	379 063 ⁽²⁾	31/03/2011	31/03/2013	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, Chiffre d'affaires de Accor Services et Résultat Courant après Impôt Groupe ⁽³⁾
Actions attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué	Jacques Stern	31/03/2009	6 250	151 625 ⁽²⁾	31/03/2011	31/03/2013	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, Chiffre d'affaires de Accor Services et Résultat Courant après Impôt Groupe ⁽³⁾

(1) Les conditions de performance sont détaillées en Note 24.3 des comptes consolidés page 198.

(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 2009, une partie seulement des critères de performance a été réalisée, ce qui n'est pas retraduit pas le chiffre reporté ci-dessus.

(3) Résultat courant après impôt : Résultat avant impôt et éléments non récurrents – Impôt courant – Intérêts minoritaires.

Les 21 875 actions de performance attribuées en 2009 au Président-directeur général et au Directeur général délégué représentent 0,01 % du capital social au 31 décembre 2009.

La Société interdit aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à des instruments de couverture.

Le nombre d'actions de performance attribuées le 31 mars 2009 que le Président-directeur général est tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du Groupe Accor, et en application des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 est égal :

- ▶ soit à 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition ;
- ▶ soit à 20 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition, cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'Actions définitivement acquises.

Le nombre d'actions de performance attribuées le 31 mars 2009 que le Directeur général délégué est tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du Groupe Accor, est égal à 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.

En revanche, dans la mesure où les conditions d'obligations d'achat d'une quantité d'actions pour les mandataires sociaux ont été arrêtées par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 24 février 2009, date à laquelle Monsieur Stern n'était pas encore Directeur général délégué, ce dernier n'est pas soumis à une obligation d'achat d'actions Accor au moment de l'acquisition des actions attribuées dans le cadre de ce plan.

Tableau 10 : Informations sur les actions de performance acquises et non cessibles et actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social au cours de l'exercice 2009

	Nom	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions acquises durant l'exercice et non cessibles	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Actions acquises durant l'exercice et non cessibles et actions devenues disponibles durant l'exercice pour le Président-directeur général	Gilles Pélisson	14/05/2007	7 325	Néant
Actions acquises durant l'exercice et non cessibles et actions devenues disponibles durant l'exercice pour le Directeur général délégué	Jacques Stern	14/05/2007	2 344	Néant

Tableau 11 : Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2009

	Nombre d'actions
Actions de performance consenties en 2009 aux dix salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	31 500

Titres donnant accès au capital

Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 9 485 318 au 31 décembre 2009.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 9 485 318 890 actions, soit 4,21 % du capital au 31 décembre 2009.

Dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 19 juillet 2007, il a été attribué des bons de souscription en actions (BSA) pour les salariés des filiales Accor localisés en Allemagne, au Cameroun et au Tchad. Ces BSA ont été attribués en lieu et place de la décote de 18,9 % offerte aux autres salariés du Groupe pour tenir compte des contraintes liées à la fiscalité locale dans leur pays. Ainsi, 30 372 BSA ont été émis et attribués en faveur du Compartiment n°2 du Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Accor en Actions Levier International 2007 » ; ils donnent droit à la souscription de une action au prix d'exercice de 68,61 euros pour un BSA. Ces BSA sont exerçables à tout moment jusqu'au 19 juillet 2012 inclus.

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 18,6 millions d'euros bruts pour l'année 2008, versée en 2009.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2007 versée en 2008 : 13 millions d'euros ;
- RSP 2006 versée en 2007 : 10 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).

En 2009, dans le cadre de la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008, le blocage pendant cinq ans des sommes versées au titre de la participation est devenu optionnel et non plus obligatoire. Ainsi, près de 57 % des salariés bénéficiaires ont demandé le versement immédiat de tout ou partie de leur prime de participation. A défaut, les primes de participation sont investies dans des fonds communs de placement d'entreprise et bloqués pendant cinq ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement 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 avant Impôt et Éléments non Récurents 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 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	Acquisition d'actions	18 764 615
Virginie Morgon	Acquisition d'actions	500
Michaël Flaxman	Paiement du dividende en actions	293
Gilles Péliison	Acquisition d'actions	790
Michaël Issenberg	Cession d'autres instruments financiers	0 ⁽¹⁾

(1) Exercice de stock-options (12 000 titres) puis cession des mêmes titres.

2.3. Gestion des risques

2.3.1. FACTEURS DE RISQUES

Les risques financiers

Dans le cadre de son activité, le Groupe est plus ou moins exposé aux risques financiers, notamment de liquidité, de contrepartie, de change et de taux. La politique suivie par le groupe Accor en matière de gestion des risques financiers répond au triple objectif de sécurité, liquidité et rentabilité. La gestion de ces risques est centralisée au niveau de la Direction générale de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management*, directement rattachée au Directeur général délégué de Accor, en charge de Accor Services et des Finances, membre du Comité exécutif.

Risques de liquidité

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

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

Accor dispose en permanence de lignes de crédit confirmées non utilisées à moyen terme auprès de banques de première qualité, qui permettent au Groupe de sécuriser ses sources de financement à

court terme (voir note annexe 28E des comptes consolidés page 203). Ainsi, au 31 décembre 2009, Accor disposait de 2 312 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont 1 782 millions d'euros sont à échéance juin 2012.

Accor dispose également d'un montant de placements de trésorerie d'un montant de 1 006 millions d'euros d'une durée moyenne de cinq mois (voir note annexe 28E des comptes consolidés page 203), 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.

Ainsi, Accor dispose au 31 décembre 2009 d'un montant total de liquidités de 3 318 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 2009 trois emprunts obligataires de 1 450 millions d'euros dont les maturités sont échelonnées de mai 2013 à novembre 2017, ce qui a permis d'allonger la durée moyenne de l'endettement du Groupe (voir note annexe 28B des comptes consolidés page 202).

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.

Le tableau ci-après représente l'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2009 :

	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Emprunts Obligataires	-	1 191	249	1 440
Dettes Bancaires et Non Bancaires	201	842	32	1 075
Endettement de Crédit-bail	8	48	95	151
Dérivés Passif	21	-	-	21
Banques & Autres	143	7	11	161
PASSIFS FINANCIERS	373	2 088	387	2 848
Titres de Placement	(1 006)	-	-	(1 006)
Autres actifs financiers courants	(218)	-	-	(218)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 224)	-	-	(1 224)
DETTE NETTE	(851)	2 088	387	1 624

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 (2 513 millions d'euros), 1 440 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette obligataire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du *rating* de Accor à *Non Investment Grade*.

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.

La notation Standard & Poor's et Fitch Rating dont bénéficie 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-3	09/07/2009	Credit Watch Negative	10/09/2009
Fitch Ratings	BBB-	F3	02/07/2009	Rating Watch Evolving	28/08/2009

Sur le deuxième semestre 2009, Standard & Poor's a placé la notation de Accor sous surveillance avec implication négative, notation qui a été confirmée en février 2010.

Fitch a dégradé la notation Accor début juillet 2009 de BBB à BBB- et a placé la notation de Accor sous surveillance. Fitch a confirmé en février 2010 sa notation BBB- mais avec « perspective stable ».

Risques de contrepartie/Pays

Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est non significatif du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion financière.

La gestion du risque de contrepartie consiste en :

- ▀ des transactions avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays ;
- ▀ une diversification du portefeuille des contreparties ;
- ▀ des limites de montant par contrepartie ; et
- ▀ un reporting mensuel permettant de suivre la répartition et la qualité des contreparties (rating des établissements financiers émis par les agences de notations).

Compte tenu de l'importante répartition géographique de son activité, le risque pays est limité.

40 % des placements sont effectués dans la zone Euro.

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. 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 28C des comptes consolidés page 202).

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

Les opérations de couverture de change sont très peu utilisées en dehors des opérations de financement. 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.

Les risques de traduction comptable ne sont pas couverts par le Groupe.

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 103 millions d'euros au 31 décembre 2009 et celui des achats à terme à 655 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2010.

Accor n'a pas de risques de change liés à des opérations ou des investissements dans une devise autre que la devise fonctionnelle du Groupe.

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette consolidée de Accor, principalement libellée en euros (86 %), est composée à 73 % à taux fixes et à 27 % à taux variables, étant entendu que la durée moyenne de la dette à taux fixe est de 4,2 années (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la note 28C des comptes consolidés page 202). 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 356 millions d'euros au 31 décembre 2009 dont 352 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.

Les risques juridiques et procédures judiciaires 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 38 des comptes consolidés. À la connaissance de la Société, il n'existe pas pour une période couvrant les douze derniers mois, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (incluant toute procédure en suspens, étant précisé qu'à la connaissance de la Société, celle-ci n'est menacée d'aucune procédure) qui a eu récemment ou pourrait avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (voir note annexe 1 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 32 des comptes consolidés page 210. Compte tenu du caractère très fragmenté des risques, seuls les litiges représentant des montants significatifs (à savoir au total 82 millions d'euros sur un montant global de 175 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 39 des comptes consolidés page 224.

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 39 des comptes consolidés page 224.

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.

Activité Hôtellerie

La présence du Groupe dans de nombreux pays renforce son exposition aux risques sécuritaires à travers le monde (risque géopolitique, terrorisme, risques naturels, risques sanitaires...).

Néanmoins, la sécurité des clients et des collaborateurs est une priorité et fait partie de l'offre hôtelière. Accor dispose de ce fait d'une politique structurée de gestion des risques. La prévention des risques est inscrite dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle s'appuie sur l'ensemble des Directions opérationnelles et fonctionnelles. Une veille sécuritaire des pays dans lesquels le Groupe est implanté est assurée. Grâce à des méthodes, des outils et des référentiels partagés, chaque entité du groupe adapte sa politique de prévention des risques et de gestion de crise en fonction de ses spécificités (géographiques, sociales...) et ainsi participe à la protection des clients, des collaborateurs, des actifs, de l'image du Groupe.

- ▶ Risques liés aux catastrophes naturelles : Le Groupe est soumis à des risques tels que les catastrophes naturelles (risques climatiques, risque sismique, inondations...). Un logiciel interne a été développé pour étudier le risque naturel dans 2000 villes d'implantation d'hôtels Accor.
- ▶ Risques liés à la géopolitique, à des actes de malveillance ou des menaces de terrorisme : afin de se protéger au mieux contre les principales menaces identifiées à l'intérieur de ses établissements, le groupe Accor a mis en place une organisation et élaboré des documents techniques, en vue de définir et d'appliquer une stratégie de sécurité.
- ▶ Risques sanitaires : Le Groupe assure une veille permanente sur les risques sanitaires pouvant impacter son activité par une réduction de remplissage de ses hôtels. À cet effet, face aux risques de pandémie grippale, il a cette année activé son Plan de Continuité d'Activité (PCA) permettant d'assurer la sécurité sanitaire de sa clientèle et de ses collaborateurs et ainsi que la continuité de ses activités hôtelières et « supports ».

Activité Services prépayés

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

de Services permet de diminuer considérablement cette nature de risque.

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 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.

La majorité des établissements de Accor sont présents en Europe. Les directives européennes qui s'appliquent à l'activité du Groupe concernent principalement les domaines suivants :

- ▶ gestion des déchets : déchets banals (en particulier les emballages), déchets d'équipements électriques et électroniques et déchets dangereux (en particulier les piles et les ampoules fluocompactes) ;
- ▶ gestion des fluides frigorigènes ;
- ▶ gestion des substances chimiques (REACH, étiquetage) ;
- ▶ efficacité énergétique des bâtiments ;
- ▶ responsabilité environnementale.

En France, la réglementation relative aux Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) s'applique à certaines installations des établissements, qui sont soumises au régime de la déclaration.

Le Groupe a mis en place des politiques de prévention visant à limiter l'occurrence de ces risques :

- ▶ le déploiement de l'outil de conformité réglementaire SET (Sécurité, environnement, technique) ;
- ▶ le déploiement des programmes de certifications environnementales (ISO 14001, Green Globe) ;
- ▶ les procédures spécifiques mises en place par les pays.

Visites de prévention sur site (audits réalisés par les services prévention des assureurs qui 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).

Les risques liés à l'environnement pour une activité hôtelière restent limités ; par conséquent aucune provision n'est réalisée pour couvrir ce type de risque.

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.

Assurances – 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 site 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 pallier, dans certains pays, l'absence de pools locaux.

Grâce au montage d'auto-assurance mis en place pour ce programme, 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 cinq pays que sont les États-Unis d'Amérique,

la Pologne, 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. La typologie du marché polonais permet aussi de bénéficier de conditions tarifaires particulièrement compétitives. 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. La captive n'intervient sur aucun de ces programmes locaux.

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 2009, le coût des primes d'assurances représente environ 0,36 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2009.

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.

2.3.2. ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données publiées en 2009, 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 - 10,0 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	8,0 millions d'euros
RON	Roumanie	1,6 million d'euros
MXN	Mexique	1,6 million d'euros

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

Hôtellerie

Sensibilité au 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	- 14,7 millions d'euros	- 10,0 millions d'euros	- 3,9 millions d'euros	-28,6 millions d'euros

Sensibilité au RevPAR

RevPAR + 1 %	Haut & milieu de gamme	Économique hors US	Économique US	Total
Impact RAI	+ 9,6 millions d'euros	+ 5,7 millions d'euros	+ 2,7 millions d'euros	+ 18,0 millions d'euros

Une variation de - 1 % de RevPAR a un impact sur le RAI ⁽¹⁾ supérieur en valeur absolue à une variation de + 1 %.

Le rebond économique de l'activité hôtelière se matérialise dans un premier temps, par un effet volume (augmentation des taux d'occupation) entraînant une hausse des coûts variables, qui pèse sur la hausse du RAI ⁽¹⁾. L'amélioration de l'activité engendre, dans un

deuxième temps, une augmentation des prix moyens, avec un effet plus marqué sur la progression du RAI ⁽¹⁾, l'augmentation des prix moyens ne conduisant pas à une hausse des charges d'exploitation. Le taux de transformation ⁽²⁾ de + 1 % de RevPAR lié à l'augmentation des prix moyens est supérieur au taux de transformation ⁽²⁾ de + 1 % de RevPAR lié à l'augmentation des taux d'occupation.

(1) Résultat avant impôt et éléments non récurrents.

(2) En cas de variation positive du chiffre d'affaire à périmètre et taux de change constants (PCC), le taux de transformation se définit ainsi : (Variation du Résultat Brut d'Exploitation à PCC / Variation du Chiffre d'affaires à PCC).

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

Sensibilité au cours de change

Devise	Sensibilité RAI ⁽¹⁾	
		+/-10 %
GBP	Royaume-Uni	3,9 millions d'euros
BRL	Brésil	1,6 million d'euros
USD	États-Unis	0,2 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 positive de 6,0 millions d'euros pour toute variation négative de

50 points de base. Elle se décompose en un impact sur le RAI ⁽¹⁾ pour l'activité Services Prépayés à hauteur de - 10,0 millions d'euros et de + 16,0 millions d'euros sur le RAI ⁽¹⁾ de l'Hôtellerie et des Autres activités.

(1) Résultat avant impôt et éléments non récurrents

2.4. 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 23 février 2010. 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, à l'exception du principe de non-cumul du mandat social et du contrat de travail du Président-directeur général pour les raisons explicitées dans la partie « Rémunération des mandataires sociaux » du Document de Référence (p. 84). 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 Document de Référence, 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 présent document.

Chaque membre du Conseil d'administration adhère aux principes de conduite de la Charte de l'administrateur qui figure également dans le Document de Référence.

Le Conseil d'administration de Accor s'est réuni neuf fois au cours de l'année 2009. 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. De plus, les administrateurs indépendants se sont réunis à trois reprises en 2009.

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 83 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le Conseil d'administration a été informé par le Président-directeur général et le Directeur général délégué, 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, et compte tenu de la profonde modification de la composition du Conseil en 2009, celui-ci a décidé de ne pas procéder à l'évaluation de son fonctionnement durant cette année mais envisage de procéder à une telle évaluation en 2010.

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, 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.

Depuis le 24 février 2009, les Comités permanents du Conseil sont au nombre de trois :

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

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*. À ce titre, le Conseil a créé en 2009 un Comité de liaison chargé de suivre et d'analyser en profondeur la progression et les conclusions de l'étude de pertinence portant sur la séparation des deux métiers principaux du Groupe. Ce Comité de liaison s'est réuni sept fois jusqu'au 15 décembre 2009, date à laquelle le Conseil d'administration a conclu à la pertinence de la séparation et a décidé de remplacer le Comité de liaison par un Comité de suivi chargé de s'assurer de la progression des chantiers destinés à permettre au Conseil de prendre une décision définitive sur la séparation.

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 et des risques** s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2009. 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 Président-directeur général, le Directeur général délégué, 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 et des risques est composé de trois à cinq membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins la majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le **Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise** s'est réuni sept fois au cours de l'année 2009. 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 le 31 mars 2009. 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 présent document. Sont ainsi détaillés la politique de détermination de la rémunération des dirigeants et les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration. Par ailleurs, cette partie 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, des nominations et du gouvernement d'entreprise 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 engagements** s'est réuni trois fois au cours de l'année 2009. 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-directeur général.

Les convocations aux réunions de chaque Comité 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 82 %.

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 :

- a) approuve le budget annuel et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général et le Directeur général délégué ;
- b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de son Règlement intérieur, et les arrête ;
- c) approuve préalablement les décisions suivantes du Président-directeur général et du Directeur général délégué :
 - ▶ 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 Président-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 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.

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 Président-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 Président-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 Président-directeur général a créé un **Comité exécutif** regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. En 2009 ce Comité est passé de 13 à 9 membres afin d'accélérer les capacités de décision face à la crise et renforcer la réactivité des équipes. Il était composé des membres suivants :

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

Pour Accor Hospitality :

- ▀ le Directeur général de l'Hôtellerie Europe, Moyen-Orient, Afrique et Directeur général Sofitel Monde. ; Il est également en charge de la conception et de la construction hôtellerie monde ;
- ▀ le Directeur général Amériques, supervise la zone géographique qui regroupe les États-Unis, le Canada et l'ensemble des pays d'Amérique Latine ;
- ▀ 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.

Pour Accor Services :

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

Pour les Fonctions Supports :

- ▶ le Directeur général de la Distribution, du Marketing et des Ventes de l'Hôtellerie ;
- ▶ le Directeur général des Ressources Humaines ;
- ▶ le Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration.

La Direction de la Communication et des Relations extérieures du Groupe ainsi que du Développement durable, de même que le Président du Directoire de Lenôtre et le Directeur général de la Compagnie des Wagons-Lits sont rattachés au Président-Directeur Général.

La Direction Financière du Groupe

Le Directeur général délégué en charge 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 des Achats ;
- ▶ 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 Financière des Supports Mondiaux,
 - 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.

La Direction Financière Services

La Direction Financière de l'activité Services, 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 délégué en charge des Finances, a pour mission :

- ▶ d'assurer la validité et la cohérence des informations financières mensuelles, trimestrielles et semestrielles provenant de l'ensemble des pays et devant être communiquées à la Direction Financière Groupe ;
- ▶ d'assurer la gestion des processus de planification financière, de budget/engagement opérationnel et d'estimation des résultats de Accor Services ;
- ▶ de veiller au respect par les pays du dispositif de contrôle interne ;
- ▶ de valider, dans le cadre de la procédure d'investissements, les projets de développement proposés par les Directions Pays et d'en assurer le suivi et/ou la mise en œuvre.

Dans le contexte du projet de séparation des deux métiers du Groupe, dont la pertinence a été validée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 15 décembre 2009, les organes de direction ont été modifiés comme suit :

- ▶ le Directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie, du développement de l'hôtellerie et des systèmes d'information a été nommé par le Conseil d'administration Directeur général délégué en charge de Accor Services et des Finances. Il est également en charge du pilotage du projet de séparation des activités du Groupe jusqu'à son terme ;
- ▶ un Directeur Financier de Accor Hospitality rattaché au Président-directeur général et au Directeur général délégué et membre du Comité exécutif, a été nommé ;
- ▶ les Directions Fonctionnelles de la Stratégie, du Développement hôtelier, des Systèmes d'information et des Achats, ont été rattachées au Président-directeur général.

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 12 auditeurs à la fin de l'année 2009. 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 27 auditeurs à la fin de l'année 2009.

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 a procédé à l'actualisation de sa Charte d'Éthique diffusée en interne.

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 Président-directeur général du Groupe, le Directeur général délégué en charge 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 et des risques 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.

À cet effet, un comité de Coordination des risques, qui se réunit tous les mois sous l'autorité du Secrétariat général est composé de :

- la Direction de la Gestion des Risques ;
- la Direction de la Sécurité Groupe ;

- la Direction Juridique ;
- la Direction des Assurances Groupe ;
- la Direction de la Prévention des Risques Hôteliers.

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 les risques de liquidité, les risques de contrepartie pays, 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.

Des audits de risque sont régulièrement menés dans les pays par les Directions de la Sécurité, de la Gestion des Risques et de la Prévention des Risques Hôteliers.

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 et des risques.

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 été mis en place 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 accompagne ainsi les Directions Opérationnelles dans la mise en œuvre de leurs plans d'action correctifs pour réduire l'impact des risques majeurs identifiés

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 au suivi de l'évolution et la hiérarchisation des 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.

Accor dispose d'une organisation de gestion de crise structurée et harmonisée avec des équipes identifiées pour son siège et les différentes entités du Groupe afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité de ses clients, de ses collaborateurs locaux et/ou expatriés et des prestataires travaillant sur ses sites.

Une simulation pédagogique de gestion de crise impliquant la Direction générale, une Direction de pays ainsi que plusieurs hôtels a été réalisée en 2009 afin de tester la bonne connaissance des processus et des outils par les différents participants.

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. Les Directions de la Sécurité et de la Gestion des risques assurent une veille quotidienne et une analyse de la situation sécuritaire (géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale,...) dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Elles s'appuient également sur des correspondants locaux internes et/ou externes ainsi que sur ses réseaux au sein de certains ministères (Affaires Étrangères et Européennes, Intérieur, Santé, Défense) ou services français.

La Direction de la Prévention des Risques Hôteliers

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, 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 des Assurances, du Responsable de la Sécurité Informatique, du Directeur Innovation, Conception, Construction et Patrimoine, du Directeur des Opérations Sofitel Europe/Afrique/Moyen-Orient, du Directeur général Ibis France et du Directeur général F1/Etap Hotel.

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 Président-directeur général Groupe, du Directeur général délégué en charge 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 délégué en charge des Finances préalablement à

leur examen par le Comité d'audit et des risques 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 et des risques. 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 et des risques

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration définit la composition, les missions et le fonctionnement du Comité d'audit et des risques. Le Comité d'audit et des risques 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 la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur général délégué 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 et des risques 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 et des risques 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 et des risques 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 et des risques 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 et des risques.

Le Comité de contrôle interne Groupe

Le Comité de contrôle interne est composé du Président-directeur général, du Directeur général délégué, des membres du Comité exécutif (dont la liste figure dans la partie « Composition des organes de direction » du Document de Référence), 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

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 2009.

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 l'article 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 et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- ▶ d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 16 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

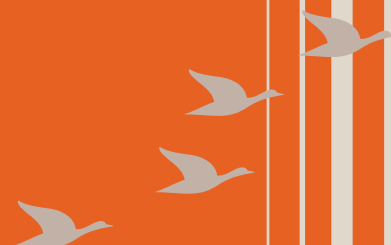
DELOITTE & ASSOCIÉ

David Dupont-Noel

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno Bizet

3 Commentaires sur l'exercice



3.1. Résultats des activités	114
3.2. Rapport de gestion de la Société mère Accor	123
3.3. Contrats importants	127
3.4. Faits marquants du début d'année 2010	128

3.1. Résultats des activités

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents de 2009 s'établit à 448 millions d'euros, dans le haut de la fourchette de l'objectif fixé, ce qui représente une diminution de - 38,0 % à périmètre et change constants et de - 48,9 % en données publiées. Les résultats de l'année 2009 sont fortement impactés par la détérioration de l'environnement économique ; l'activité du second semestre étant relativement meilleure que celle du premier, du fait de la mise en place des plans d'économie de coûts, avec une diminution du résultat brut d'exploitation de - 0,8 point contre - 2,2 points au premier semestre. La marge opérationnelle, à 28,0 %, a baissé de - 1,7 point en données publiées et de - 1,5 point à périmètre et change constants, représentant une baisse de - 2,6 points sur l'Hôtellerie et de - 0,3 point sur les Services Prépayés.

Compte tenu de la profondeur et de la rapidité des changements à venir, la transformation et le développement des deux métiers vont être accélérés. Dans ce cadre, et après une étude approfondie, le Conseil d'administration a approuvé la proposition de Gilles Péliçon, Président-directeur général, de séparer les deux métiers principaux du Groupe, l'Hôtellerie et les Services Prépayés, en deux entités autonomes, ayant leur stratégie propre et les moyens de leur développement.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé par Accor sur l'année 2009 s'établit à **7 065 millions d'euros**, en baisse de - 7,9 % à périmètre et change constants et de - 8,5 % en données publiées. Il prend en compte les éléments suivants :

- la politique de développement qui contribue positivement au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de + 337 millions d'euros, soit + 4,4 % : cette croissance résulte de l'intégration de Orbis, de l'ouverture de 27 300 chambres sur l'année, ainsi que de la consolidation de 49 % du chiffre d'affaires du Groupe Lucien Barrière depuis le 1^{er} juillet 2009 qui a eu un impact de + 103 millions d'euros ;
- les effets de la stratégie de recentrage sur les métiers de l'Hôtellerie et des Services Prépayés (cession de la Restauration Collective au Brésil), la poursuite de la stratégie d'adaptation des modes de détention des hôtels, ainsi que la perte du contrat « Service à bord » en France qui pénalisent le chiffre d'affaires de - 271 millions d'euros, soit - 3,5 % ;
- les effets de change qui pèsent négativement pour - 1,4 % sur le chiffre d'affaires du Groupe, soit 111 millions d'euros, liés notamment au renforcement de l'euro face à la livre Sterling, au real brésilien, et à la dévaluation de 50 % du bolivar vénézuélien.

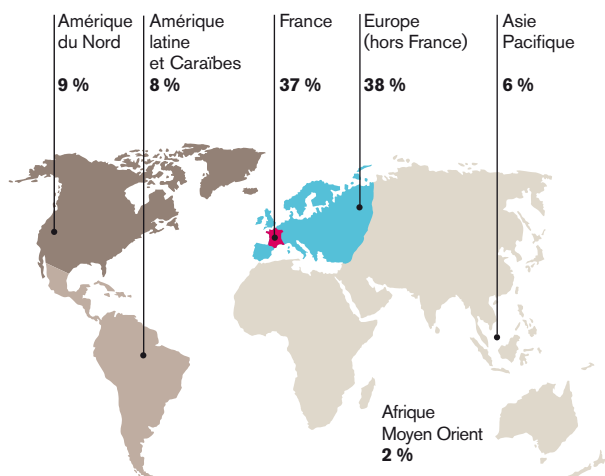
Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2008 ⁽¹⁾	2009	Var. publiée 2009-2008	Var. PCC ⁽²⁾ 2009-2008
Hôtellerie	5 750	5 186	(9,8) %	(10,1) %
Haut et milieu de gamme	3 427	3 026	(11,7) %	(11,5) %
Économique	1 723	1 626	(5,7) %	(6,1) %
Économique États-Unis	600	534	(10,9) %	(13,8) %
Services Prépayés	978	943	(3,6) %	1,4 %
Autres activités	994	936	(6,0) %	(4,6) %
Casinos	346	441	27,4 %	(4,8) %
Restauration	187	98	(47,6) %	(9,0) %
Services à bord des trains	306	248	(18,9) %	2,8 %
Holdings et Autres	155	149	(4,7) %	(13,7) %
TOTAL	7 722	7 065	(8,5) %	(7,9) %

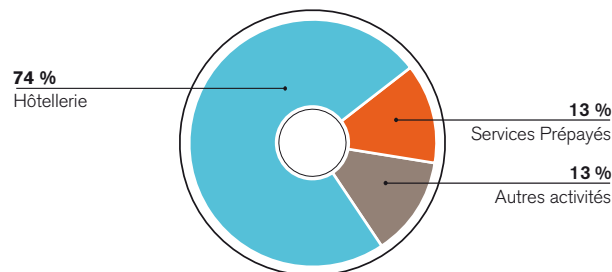
(1) Ajustement relatif au programme de fidélité : impact de l'application de l'IFRIC 13 rétroactivement au 1^{er} janvier 2008.

(2) À périmètre et change constants.

Chiffre d'affaires par zone géographique au 31 décembre 2009



Chiffre d'affaires par métier au 31 décembre 2009



Hôtellerie

Le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie est en recul de - 10,1 % à périmètre et change constants et de - 9,8 % en données publiées.

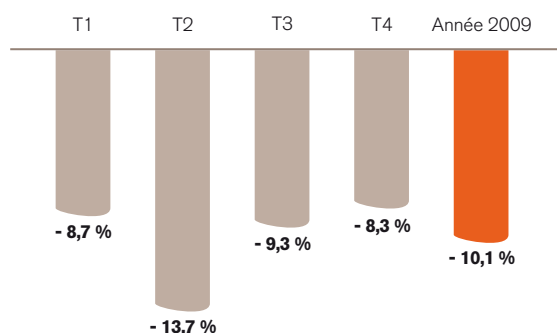
Dans un contexte économique fortement impacté par la crise, le premier semestre a été marqué par une forte diminution du chiffre d'affaires à - 11,4 % à périmètre et change constants. L'activité hôtelière a connu une légère amélioration au troisième trimestre (- 9,3 % en données comparables), tendance qui s'est poursuivie au quatrième trimestre (- 8,3 % en données comparables). La détérioration des conditions économiques a mis en évidence la meilleure résistance des économies européennes par rapport à l'économie américaine.

Les effets de la politique de développement du Groupe avec l'ouverture de 27 300 chambres en 2009 et l'intégration de Orbis ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de + 171 millions d'euros, soit + 3,0 % en données comparables.

La cession d'unités hôtelières dans le cadre de l'adaptation des modes de détention hôteliers (stratégie d'« Asset Right ») a eu un impact négatif de - 1,8 % sur la croissance du chiffre d'affaires à périmètre et change constants, soit - 104 millions d'euros.

L'effet de change sur le chiffre d'affaires hôtelier est négatif de - 0,9 %.

Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires 2009 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 3 026 millions d'euros, en baisse de - 11,5 % à périmètre et change constants et de - 11,7 % en données publiées.

Dans un contexte économique encore difficile, l'Hôtellerie haut et milieu de gamme affiche une baisse de - 9,4 % en données comparables au quatrième trimestre, à comparer à une diminution de - 10,1 % au troisième trimestre et de - 13,3 % au premier semestre. Le chiffre d'affaires du dernier trimestre 2009 témoigne d'une légère amélioration de l'activité, liée principalement à un début de stabilisation des taux d'occupation sur le mois de décembre.

L'amélioration de l'activité sur le quatrième trimestre est moins notable en France que dans le reste de l'Europe avec un chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants en recul de - 11,7 % contre - 8,8 % au troisième trimestre, - 14,8 % au deuxième trimestre, et - 10,1 % au premier trimestre. Pour rappel, la France avait bénéficié au troisième trimestre d'une demande relativement soutenue de la clientèle Loisirs pendant l'été.

Comparées au reste de l'année, les performances de l'Hôtellerie haut et milieu de gamme se sont nettement améliorées en Allemagne (chiffre d'affaires en données comparables en recul de - 6,0 % au quatrième trimestre contre - 14,0 % au troisième trimestre et - 11,6 % au premier semestre) et au Royaume-Uni (+ 2,1 % au quatrième trimestre contre - 8,6 % au troisième trimestre et - 10,2 % au premier semestre).

Hôtellerie économique (hors États-Unis)

La baisse du chiffre d'affaires sur l'exercice s'établit à - 6,1 % à périmètre et change constants, et - 5,7 % en données publiées.

Le quatrième trimestre 2009, dont le chiffre d'affaires diminue de - 4,0 % en données comparables, confirme de manière plus marquée que lors des trimestres précédents la résistance de ce segment, notamment grâce à une moindre dégradation du chiffre d'affaires en données comparables en France (- 3,3 %), en Allemagne (- 4,4 %) et au Royaume-Uni (- 2,4 %).

À l'image du segment haut et milieu de gamme, l'Hôtellerie économique montre les premiers signes d'une stabilisation des taux d'occupation au mois de décembre.

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 - 13,8 % et de - 10,9 % en données publiées.

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2009 est en recul de - 14,4 % en données comparables, reflétant une absence d'amélioration de la conjoncture hôtelière aux États-Unis contrairement à l'Europe. Dans ce contexte difficile, Motel 6 continue à gagner des parts de marché par rapport à ses concurrents.

RevPAR par segment en cumul à fin décembre 2009

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR		
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC ⁽¹⁾
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	et gestion (publié) (var. en %)
Haut et milieu de gamme Europe (en euros)	58,8 %	(6,0)	96	(8,4) %	57	(16,9) %	(13,3) % (16,9) %
Économique Europe (en euros)	65,3 %	(6,3)	57	(0,6) %	37	(9,4) %	(8,2) % (9,8) %
Économique États-Unis (en dollars)	58,1 %	(6,3)	43	(4,6) %	25	(13,9) %	(14,9) % (13,9) %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie haut et milieu de gamme : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2009

(en monnaie locale)	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR		
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC ⁽¹⁾
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	et gestion (publié) (var. en %)
France	59,8 %	(6,4)	113	(2,5) %	68	(11,9) %	(12,4) % (12,1) %
Allemagne	59,4 %	(4,3)	90	(6,0) %	53	(12,3) %	(12,8) % (12,2) %
Pays-Bas	60,8 %	(4,6)	92	(14,9) %	56	(20,9) %	(20,9) % (20,7) %
Belgique	65,7 %	(5,4)	102	(6,1) %	67	(13,3) %	(13,3) % (12,2) %
Espagne	52,5 %	(9,8)	81	(17,2) %	43	(30,1) %	(28,5) % (24,5) %
Italie	56,6 %	(2,0)	104	(10,6) %	59	(13,7) %	(12,3) % (12,3) %
Royaume-Uni	75,2 %	(2,1)	84	(5,6) %	63	(8,2) %	(9,0) % (8,8) %
États-Unis	84,2 %	(7,4)	183	(16,5) %	217	(23,3) %	(23,3) % (20,1) %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie économique : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2009

(en monnaie locale)	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR		
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC ⁽¹⁾
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	et gestion (publié) (var. en %)
France	67,1 %	(4,8)	54	5,5 %	36	(1,6) %	(3,1) % (1,8) %
Allemagne	64,3 %	(5,5)	59	0,4 %	38	(7,4) %	(7,9) % (6,9) %
Pays-Bas	65,2 %	(8,6)	79	(4,5) %	51	(15,7) %	(15,6) % (15,7) %
Belgique	70,2 %	(6,8)	67	(2,4) %	47	(11,0) %	(11,2) % (11,0) %
Espagne	55,4 %	(14,8)	54	(4,3) %	30	(24,5) %	(25,9) % (24,5) %
Italie	56,0 %	(5,5)	69	(5,7) %	39	(14,2) %	(14,2) % (14,2) %
Royaume-Uni	67,6 %	(6,7)	53	(4,7) %	36	(13,3) %	(10,7) % (12,9) %
États-Unis	58,1 %	(6,3)	43	(4,6) %	25	(13,9) %	(14,9) % (13,9) %

(1) À périmètre et change constants.

Services Prépayés

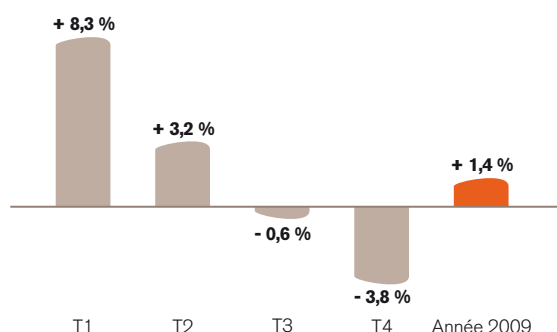
Le chiffre d'affaires annuel de l'activité Services Prépayés s'établit à 943 millions d'euros, en recul de - 3,6 % en données publiées. Ce chiffre prend notamment en compte les éléments suivants :

- La légère croissance du chiffre d'affaires de + 1,4 % sur l'année 2009 à périmètre et change constants, dont + 3,9 % pour le chiffre d'affaires opérationnel et - 15,0 % pour le chiffre d'affaires financier. La progression du chiffre d'affaires opérationnel prend en compte les leviers de croissance organiques importants de

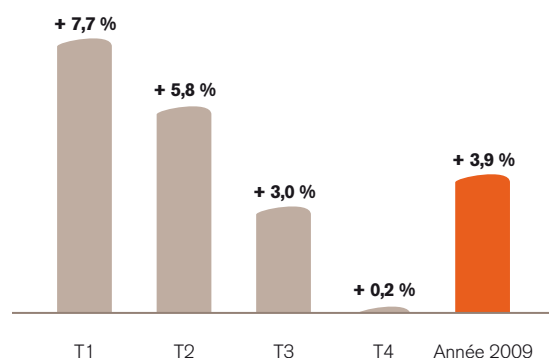
cette activité et une baisse marquée de l'emploi salarié sur l'année, notamment en Europe. La chute du chiffre d'affaires financier reflète la baisse des taux d'intérêt sur l'ensemble des zones.

- Les effets de change, qui pèsent négativement sur le chiffre d'affaires pour - 50 millions d'euros, soit - 5,2 %, dont - 2,1 % liés à la récente dévaluation du bolivar vénézuélien, - 0,8 % lié à la faiblesse du real brésilien, - 0,6 % lié à la baisse du peso mexicain face à l'euro, et - 0,5 % lié à la baisse de la livre Sterling face à l'euro.

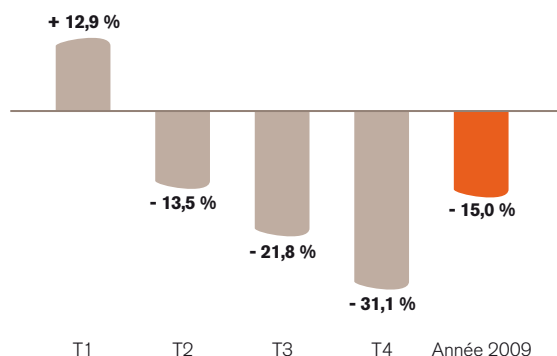
Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires total 2009 des Services Prépayés à périmètre et change constants



Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires opérationnel 2009 des Services Prépayés à périmètre et change constants



Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires financier 2009 des Services Prépayés à périmètre et change constants



Autres activités

Le chiffre d'affaires annuel publié des Autres activités est en recul de - 6,0 %, et traduit notamment les impacts de la perte du contrat « Services à bord des trains » et ce, malgré la consolidation de 49 % du chiffre d'affaires de Groupe Lucien Barrière depuis le 1^{er} juillet 2009 qui a eu un impact de + 103 millions d'euros.

Les autres métiers sont fortement pénalisés par la détérioration des conditions économiques en 2009. L'activité Casinos connaît une diminution de son chiffre d'affaires en données comparables de - 4,8 %. La Restauration, représentée par Lenôtre, a vu son chiffre d'affaires diminuer de - 9,0 % en données comparables. Enfin, le chiffre d'affaires de Service à bord des trains ne progresse que de + 2,8 %.

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 1 976 millions d'euros au 31 décembre 2009, soit une baisse de - 13,7 % par rapport à 2008.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : - 287 millions d'euros ;
- développement : + 48 millions d'euros ;
- impact de change : - 48 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : - 27 millions d'euros.

Résultat brut d'exploitation par métier

(en millions d'euros)	2008 ⁽¹⁾	2009	Variation 2009-2008	Var. PCC ⁽²⁾ 2009-2008
Hôtellerie	1 815	1 507	(17,0) %	(17,4) %
Haut et milieu de gamme	950	765	(19,5) %	(19,3) %
Économique	636	577	(9,3) %	(10,4) %
Économique États-Unis	229	165	(27,9) %	(29,2) %
Services Prépayés	426	394	(7,5) %	0,7 %
Autres activités	49	75	53,1 %	53,6 %
TOTAL	2 290	1 976	(13,7) %	(12,5) %

(1) Ajustement relatif au programme de fidélité : impact de l'application de l'IFRIC 13 rétroactivement au 1^{er} janvier 2008.

(2) À périmètre et change constants.

En 2009, le résultat brut d'exploitation représente 28,0 % du chiffre d'affaires du Groupe, en diminution de - 1,7 point par rapport à 2008 et de - 1,5 point à périmètre et change constants.

La dégradation de la marge brute d'exploitation est moins importante sur le deuxième semestre (- 0,8 point) que sur le premier semestre (- 2,2 points) du fait des plans d'économies réalisés dans les opérations (165 millions d'euros contre 150 millions d'euros prévus) et dans les coûts de support (87 millions d'euros contre 80 millions d'euros prévus).

Dans l'Hôtellerie, la marge brute d'exploitation représente 29,1 % du chiffre d'affaires, à comparer à 31,5 % en 2008 et diminue de - 2,6 points à périmètre et change constants.

Dans l'Hôtellerie haut et milieu de gamme, la marge brute est de 25,3 % en baisse de - 2,5 points par rapport à l'année précédente

en données comparables. Le taux de réactivité ⁽¹⁾ ressort à 53,3 % en tenant compte des économies de coûts de support.

Dans l'Hôtellerie économique hors États-Unis, la marge résiste relativement bien et s'établit à 35,5 % en diminution de - 1,7 point à périmètre et change constants. Le taux de réactivité ⁽¹⁾ est de 37,0 % en tenant compte des économies de coûts de support.

Enfin dans l'Hôtellerie économique aux États-Unis, la marge brute d'exploitation est de 30,8 % en baisse de - 6,6 points en données comparables.

L'activité des Services Prépayés affiche une marge brute d'exploitation de 41,8 % en 2009 à comparer à 43,5 % en 2008, soit une diminution de - 0,3 point à périmètre et change constants.

(1) Si la variation à périmètre et change constants du chiffre d'affaires est négative, alors le taux de réactivité est égal à : 1 - (Variation du Résultat Brut d'Exploitation / Variation du chiffre d'affaires à périmètre et change constants).

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 594 millions

d'euros à la fin de l'année 2009 contre 941 millions d'euros l'année précédente, soit une baisse de – 36,8 %. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2009	Variation 2009-2008	Var. PCC ⁽¹⁾ 2009-2008
Résultat brut d'exploitation	2 290	1 976	(13,7) %	(12,5) %
Loyers	(903)	(884)	2,2 %	2,1 %
Amortissements et provisions	(446)	(498)	(11,6) %	(5,6) %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	941	594	(36,8) %	(31,2) %

(1) À périmètre et change constants.

Les amortissements et provisions représentent 10,4 % des immobilisations corporelles et incorporelles nettes au bilan.

La variabilisation des loyers sur le chiffre d'affaires ou le résultat brut d'exploitation a généré une économie de 30 millions d'euros sur la charge de loyers.

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 2009, le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 448 millions d'euros, dans le haut de la fourchette de l'objectif fixé par le Groupe en août 2009, en dépit de l'impact de - 39 millions d'euros de dévaluation du bolivar vénézuélien. Il est en diminution de - 48,9 % en publié et de - 38,0 % à périmètre et change constants.

(en millions d'euros)	2008	2009	Variation 2009-2008	Var. PCC ⁽¹⁾ 2009-2008
Résultat d'exploitation	941	594	(36,8) %	(31,2) %
Résultat financier	(86)	(143)	(66,2) %	(33,3) %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	20	(3)	N/A	N/A
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	875	448	(48,9) %	(38,0) %

(1) À périmètre et change constants.

Le résultat financier s'élève à - 143 millions d'euros, contre - 86 millions d'euros en 2008. Les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements et provisions + résultat financier) s'élèvent à 1 525 millions d'euros contre 1 435 millions d'euros en 2008. Ils représentent 21,6 % du chiffre d'affaires en 2009, contre 18,6 % en 2008.

Le résultat net des sociétés mises en équivalence est négatif à - 3 millions d'euros contre 20 millions d'euros en 2008. La baisse est principalement liée à l'intégration globale de Orbis dans les comptes du Groupe à compter du 1^{er} juillet 2008.

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2008 ⁽¹⁾	2009	Variation 2009-2008
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	875	448	(48,9) %
Charges de restructuration	(56)	(127)	(127,0) %
Dépréciations d'actifs	(57)	(387)	(578,9) %
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	111	7	(93,7) %
Résultat de la gestion des autres actifs	13	(85)	N/A
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	886	(144)	N/A
Impôts	(273)	(121)	55,7 %
Résultat net des activités non conservées	-	-	-
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	613	(265)	N/A
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	575	(282)	N/A
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION (EN EUROS)	2,60	(1,27)	N/A
RÉSULTAT NET, PART DES INTÉRÊTS MINORITAIRES	38	17	(55,3) %

(1) Ajustement relatif au programme de fidélité : impact de l'application de l'IFRIC 13 rétroactivement au 1^{er} janvier 2008.

Les **charges de restructuration** s'élèvent à - 127 millions d'euros en 2009 contre - 56 millions d'euros en 2008. Elles comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe, dont les coûts relatifs au plan de départ volontaire annoncé en juin 2009.

Les **dépréciations d'actifs** s'établissent à - 387 millions d'euros en 2009 contre - 57 millions d'euros en 2008. Elles correspondent principalement à - 113 millions d'euros de dépréciation d'écart d'acquisition sur Motel 6, - 100 millions de dépréciation sur actifs incorporels de Kadéos, - 44 millions de dépréciation sur l'écart d'acquisition et les actifs corporels de l'Hôtellerie Italie et - 23 millions d'euros d'écart d'acquisition sur l'Hôtellerie Hongrie.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers. Il s'établit à 7 millions d'euros en 2009, contre 111 millions d'euros en 2008. Ce montant prend notamment en compte la plus-value de cession de 159 hôtels avec reprise d'un contrat de location variable en Europe pour + 39 millions d'euros et - 37 millions d'euros d'autres éléments non récurrents sur actifs hôteliers.

Le **résultat de la gestion des autres actifs**, négatif à hauteur de - 85 millions d'euros, comprend la perte de change suite à la dévaluation du Bolivar au Venezuela.

La **charge d'impôts** (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées) s'élève à - 121 millions d'euros en 2009 contre - 273 millions en 2008. Le taux d'impôt courant du Groupe, en pourcentage du résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant, est de 23,6 %, contre 29,3 % en 2008.

Après intérêts minoritaires pour un montant de - 17 millions d'euros, le **résultat net, part du Groupe**, s'établit à - 282 millions d'euros contre 575 millions d'euros en 2008.

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 2009, soit 222 890 385, s'établit à - 1,27 euro contre 2,60 euros un an plus tôt.

Dividende et Payout ratio

	2008	2009	Variation 2009-2008
Résultat courant après impôt ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	603	328	(45,6) %
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	221	223	N/A
Résultat courant après Impôt par action (en euros)	2,73	1,47	(46,2) %
Dividende ordinaire par action (en euros)	1,65	1,05 ⁽²⁾	(36,4) %
Dividende ordinaire (en millions d'euros)	363	234	N/A
Payout ratio ⁽³⁾	60 %	72 %	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 29 juin 2010.

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

Le dividende par action, proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 juin 2010 s'élève à 1,05 euro, contre 1,65 euro l'année précédente.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2008	2009
MBA avant éléments non récurrents	1 111	843
Investissements de maintenance et rénovation	(488)	(327)
AUTOFINANCEMENT DISPONIBLE	623	516
Investissements de développement	(1 086)	(766)
Investissements sur actifs disponibles à la vente	(5)	-
Produits de cessions d'actifs	560	363
Dividendes ordinaires	(387)	(396)
Dividendes exceptionnels	(332)	-
Augmentation de capital net	8	175
Retour aux actionnaires	(62)	-
Variation du besoin en fonds de roulement	25	53
Litige CIWLT	-	(242)
Autres	(212)	(255)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET	(868)	(552)

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'élève à 843 millions d'euros, en diminution de 24,1 %, par rapport à 2008.

Les investissements de maintenance et rénovation représentent 327 millions d'euros en 2009 contre 488 millions d'euros en 2008, soit 4,6 % du chiffre d'affaires de 2009 (contre 6,3 % du chiffre d'affaires en 2008).

Après prise en compte des investissements de maintenance et rénovation, l'autofinancement disponible ressort à 516 millions d'euros en baisse de – 17,2 % par rapport à l'année précédente.

Les investissements de développement représentent cette année un montant de 766 millions d'euros contre 1 091 millions d'euros en 2008. Ils tiennent principalement compte d'investissements liés à la croissance organique à hauteur de 495 millions d'euros contre 916 millions d'euros en 2008 et de 271 millions d'euros correspondant à l'acquisition de 15 % des titres du Groupe Lucien Barrière (portant la participation de Accor à 49 %) en 2009. Le montant des prises de participation était de 175 millions d'euros en 2008.

Le montant des cessions d'actifs se chiffre à 363 millions d'euros contre 560 millions d'euros en 2008. Ces cessions proviennent pour :

- ▶ 290 millions d'euros de cessions d'actifs hôteliers dont 181 millions d'euros des opérations de « *Sale and Variable Lease Back* » (159 hôtels dont 157 HotelF1 en France), 3 millions d'euros des opérations de « *Sale and Management Back* », 33 millions d'euros des cessions avec maintien de contrat de franchise et enfin 73 millions d'euros provenant des cessions pures ;
- ▶ 73 millions d'euros d'actifs non stratégiques, dont 12 millions d'euros au titre de la vente de la participation résiduelle dans les titres Club Med et 12 millions d'euros liés à la cession d'actifs de Services à bord des trains.

La variation du besoin en fonds de roulement se décompose en - 58 millions d'euros pour l'Hôtellerie et les Autres activités (- 81 millions d'euros en 2008) et + 111 millions d'euros pour les Services Prépayés (+ 106 millions d'euros en 2008).

Le solde de 255 millions d'euros s'explique principalement par les variations de change et un reclassement de trésorerie en fonds réservés à hauteur de 114 millions d'euros.

La dette nette de Accor s'établit à 1 624 millions d'euros, après une augmentation de 552 millions d'euros de l'endettement net du Groupe en 2009 liée à l'ensemble de ces flux.

Ratios financiers

De manière générale, les principaux ratios financiers se sont détériorés en 2009, reflétant les difficultés liées à la conjoncture.

Dette nette sur fonds propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 1 624 millions d'euros par rapport à 1 072 millions d'euros à fin 2008. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 50 % au 31 décembre 2009, contre 30 % 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 2009, ce ratio s'établit à 20,0 % contre 25,8 % pour l'exercice précédent.

Une analyse est effectuée 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, s'établit à 10,5 % ⁽²⁾ en 2009 contre 14,1 % en 2008 (voir l'analyse dans les comptes consolidés).

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

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

Avec un ROCE après impôt de 9,15 % et un coût moyen pondéré du capital de 7,46 % en 2009, appliqué à 10,5 milliards d'euros de capitaux employés, Accor crée de la valeur (*Economic Value Added*, EVA®) pour 177 millions d'euros en 2009, contre 360 millions d'euros en 2008.

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

(2) ROCE Hôtellerie : 8,4 % en 2009 contre 12,9 % en 2008. ROCE Services : 22,3 % en 2009 contre 23,3 % en 2008.

3.2. 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, HotelF1, Formule 1, All seasons, Pullman, Suitehotel et Ticket Restaurant®. À ce titre, elle perçoit des redevances de marque. En France, elle possède des fonds de commerce hôteliers et détient la plupart des contrats de gestion et de franchise hôteliers, ou encore de Services Prépayés.

Accor fournit aux sociétés rattachées au Groupe des **prestations en matière de management hôtelier et de services prépayés, de mise à disposition de personnel, d'achats, de gestion et de trésorerie, d'informatique, de publicité et de conseils divers**. Ces prestations sont facturées soit par un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat des établissements hôteliers et des filiales Services, 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.

Au 31 décembre 2009, les établissements hôteliers donnés en location-gérance à des filiales en France se composent de 60 hôtels Novotel, quatre Mercure, trois Ibis, un All seasons, quatre Thalassa, un Pullman et 12 Suitehotel.

Les résultats en 2009

Pour l'ensemble de ses activités le **chiffre d'affaires** de la Société s'est élevé à 677 millions d'euros en 2009 contre 644,8 millions d'euros l'année précédente, en progression de 5 %. Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières, des redevances issues des contrats de location-gérance et des facturations de services.

Répartition du chiffre d'affaires de Accor SA

(en millions d'euros)	2008	2009	Répartition (en %)
Exploitation hôtelière	1	-	0 %
Locations et locations gérance	95	96	15 %
Redevances facturées à des filiales	194	213	30 %
Autres services	277	295	43 %
Commissions sur cautions	16	15	2 %
Redevances facturées à des sociétés non liées	62	58	10 %
TOTAL	645	677	100 %

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 38,2 millions d'euros en 2009 contre 21,1 millions d'euros en 2008.

Le **résultat d'exploitation**, qui était de - 46,0 millions d'euros en 2008, est de - 17,8 millions d'euros en 2009.

Les charges d'exploitation ont atteint 733 millions d'euros contre 711,8 millions d'euros en 2008, en augmentation de 3 %, soit 21,2 millions d'euros.

Les charges externes atteignent 477,4 millions d'euros en 2009, en diminution de 1,7 million d'euros en ligne avec le plan d'économies 2009.

Les coûts de personnel s'élèvent à 163,1 millions d'euros en 2009, contre 149,8 millions d'euros en 2008, soit une augmentation de 13,3 millions d'euros.

Les dotations d'exploitation sur immobilisations s'élèvent à 33,9 millions d'euros contre 28,8 millions d'euros en 2008.

La dotation aux provisions pour indemnités de retraite s'élève à 8,7 millions d'euros, contre 7 millions d'euros l'année passée.

Le **résultat financier** représente une charge de 659,4 millions d'euros contre un profit de 154,8 millions d'euros l'an passé, soit une différence de 814,2 millions d'euros. L'ensemble des **dotations et reprises** de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 796,6 millions d'euros, contre une charge nette de 64,4 millions d'euros l'année précédente. En 2009, les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés IBL pour 202,2 millions d'euros, Accor Lodging North America pour 361,3 millions d'euros et Accentiv® Kadéos pour 104,6 millions d'euros. En 2008, une dotation aux provisions avait été comptabilisée sur les titres du Club Méditerranée pour 36,3 millions d'euros.

Le montant des produits de participation s'élève en 2009 à 292 millions d'euros contre 380,4 millions d'euros en 2008. Les principales participations ayant versé un dividende sont Accor Suisse (40,0 millions d'euros), Gemeaz Italie (26,6 millions d'euros), Accor Services France (25,4 millions d'euros), Cestaticket Venezuela (24,0 millions d'euros), CIWLT Belgique (12,1 millions d'euros).

Le **résultat courant** avant impôt présente un déficit de 677,7 millions d'euros contre un profit de 108,7 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** dégage un profit de 326,5 millions d'euros, contre 322,5 millions d'euros pour l'exercice 2008. En 2009, les participations détenues par Accor dans des sociétés Accor Services (en Roumanie, au Mexique et au Royaume Uni...) ont été totalement cédées à des filiales du Groupe en Belgique et au Royaume Uni, générant des plus-values pour un montant de 333,4 millions d'euros.

En 2008, le résultat exceptionnel était composé principalement de plus-values sur des cessions de titres de participation de sociétés Accor Services (en Suède, Hongrie, et Tchéquie...) à des filiales du Groupe pour 298,9 millions d'euros.

Le compte **Impôt sur les bénéfices** se compose principalement du bonus d'impôt, au titre de l'exercice 2009, de 45 millions d'euros, contre un bonus de 52,2 millions d'euros en 2008. Le périmètre des sociétés filiales incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2009 était de 104 sociétés.

Le **résultat net** de l'exercice 2009, présente un déficit de 301,6 millions d'euros, contre un bénéfice de 482,4 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Le montant des provisions pour risques et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2009, est de 66,8 millions d'euros. Il était de 64,1 millions d'euros en 2008.

Il est proposé de distribuer aux actionnaires un dividende ordinaire de 1,05 euro par action. Au cours des deux années précédentes, le dividende ordinaire s'est élevé à 1,65 euro en 2007 et 2008 auquel s'est ajouté un dividende exceptionnel de 1,50 euro en 2007.

Le détail des mandats et la rémunération des Mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » page 57 du Document de Référence.

Information sur les délais de paiement

Échéancier des dettes Fournisseurs de Accor SA

(en millions d'euros)	Factures à recevoir	< 30 jours	de 30 à 60 jours	> à 60 jours
Dettes Fournisseurs			14,9	
Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	111,6	0,0		
TOTAL	111,6	0,0	14,9	0,0

L'activité de la Société en 2009

En 2009, Accor a poursuivi ses activités de services aux filiales.

Stratégie de recentrage sur l'Hôtellerie et les Services Prépayés

Dans l'Hôtellerie

Accor a augmenté sa participation dans la société The NewGen Hotels AG par l'achat de titres à des minoritaires pour 1,3 million d'euros. Au 31 décembre 2009, Accor détient 100 % du capital de cette société.

En janvier 2009, Accor a acquis 5 % des actions de la société Athens Airport Hotel Cy (Sofitel Athènes Airport) pour 1,6 million d'euros.

En mars 2009, Accor a absorbé la Société d'Exploitation d'Hôtels Suites par Transmission Universelle de Patrimoine.

En avril 2009, Accor a acquis 15 % des titres du Groupe Lucien Barrière pour 153,1 millions d'euros portant ainsi sa participation à 49 %.

En mai 2009, la société Accor Lodging North America aux USA a réduit son capital et remboursé à la société Accor 34,3 millions d'euros.

En mai 2009, Accor a cédé la totalité de sa participation dans la Société Martiniquaise d'Investissements et d'Hôtellerie (Mercure Diamant) pour 0,5 million d'euros générant une moins-value de 12,5 millions d'euros, compensée par une reprise de provision de 11,1 millions d'euros.

En mai 2009, la société du Club Méditerranée a procédé à une augmentation de capital à laquelle Accor n'a pas souscrit, réduisant ainsi sa participation de 6,01 % à 4,50 %. De juin à août 2009, Accor a cédé la totalité de ses titres pour 11,6 millions d'euros. Cette opération a généré une moins-value de 40,7 millions d'euros compensée par une reprise de provision de 38,4 millions d'euros.

En novembre 2009, la société Sheraton Gezira en Égypte a réduit son capital et remboursé à la société Accor 3,9 millions d'euros.

De mars à décembre 2009, dans le cadre de la restructuration en Argentine, Accor a racheté la totalité des actions de la société Hoteles Accor de Argentina à sa filiale Accor de Argentina, afin d'en devenir l'unique actionnaire avant sa dissolution.

Hoteles Accor de Argentina a ainsi apporté ses actifs à la société Accor dont 5,09 % de titres sur Accor Argentina pour 0,9 million d'euros, générant une moins-value de 24,3 millions d'euros compensée par une reprise de provision de 22,4 millions d'euros.

La société Accor a également souscrit à l'augmentation de capital de la société Accor Argentina pour 8,7 millions d'euros et cédé à sa filiale Saminvest 4,17 % de ses actions, générant une moins-value de 0,4 million d'euros. Au terme de ses opérations, sa participation dans la société Accor Argentina s'élève à 95 % du capital.

Dans les Services Prépayés

En février 2009, les sociétés Accor et MasterCard ont annoncé une alliance stratégique dans les Services Prépayés et le paiement électronique.

Accor a cédé à la société MasterCard des actions de la société Prepay Technologies Ltd au Royaume Uni pour 12,3 millions d'euros, portant ainsi sa participation de 98,30 % à 65,54 %. La participation de 65,64 % a par la suite été cédée à Accor Services UK pour 51,2 millions d'euros ne générant aucune plus-value. Au 31 décembre 2009, Prepay Technologies Ltd est codétenue par Accor à 66,67 % et par MasterCard à 33,33 %.

En février 2009, Accor a acquis 25,10 % des actions de la société Accor Radhakrishna Corporate Services Private Ltd. (Tickets Restaurant en Inde) pour 3,2 millions d'euros, portant ainsi sa participation à 94,22 %.

En mars 2009, Accor a acquis 8,9 % des actions de la société ASESORIA au Mexique pour 1,6 million d'euros portant ainsi à 100 % sa participation qu'elle a cédée en totalité en octobre 2009 à sa filiale belge Accor TRB pour 46 millions d'euros, générant une plus-value de 37 millions d'euros.

En juin 2009, Accor a acquis 9,5 % des actions de la société DELICARD en Suède pour 1,3 million d'euros portant ainsi sa participation à 98,3 %, et versé un complément de prix sur des acquisitions antérieures pour 1 million d'euros.

De février à octobre 2009, Accor a cédé la totalité de sa participation soit 82,3 % dans la société Accor Services Roumanie, dont la quasi-totalité à sa filiale belge Accor TRB, pour 181,4 millions d'euros, générant une plus-value de 149,9 millions d'euros.

En octobre 2009, Accor a cédé la totalité de sa participation soit 75,8 % dans la société Accor Services Empresariales au Mexique à sa filiale belge Accor TRB pour 148,4 millions d'euros, générant une plus-value de 146 millions d'euros.

Opérations sur actions Accor

En 2009, Accor ne détient aucune action propre.

Par ailleurs, Accor a augmenté son capital par la création de 5 308 523 actions pour un montant de 162,1 millions d'euros suite au versement de dividendes en actions réalisé en juin 2009.

Son capital a également été augmenté de 205 349 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 7,6 millions d'euros.

Enfin, 49 804 actions soumises à condition de performance ont été créées pour être attribuées à des membres du personnel de Accor pour un montant de 149 412 euros.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de Référence page 273.

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 278.

Opérations de financement

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a émis trois emprunts obligataires :

- ▶ le 28 janvier 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans, assorti d'un coupon de 7,5 %. L'opération a été placée auprès de 200 investisseurs institutionnels européens ;
- ▶ le 23 avril 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros à taux fixe, d'une durée de 4 ans, assorti d'un coupon de 6,5 %. L'opération a été placée auprès de plus de 350 institutionnels européens ;
- ▶ le 16 juillet 2009, placement, d'un emprunt obligataire d'un montant de 250 millions d'euros à taux fixe, d'une durée de 8 ans, assorti d'un coupon de 6,039 %. L'opération a été placée auprès d'un seul investisseur.

Autres faits marquants

En octobre 2009, l'opération de refinancement de 157 hôtels Formule 1 a généré une plus-value nette de 3,5 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor détient 193 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeur brute sont détaillées ci-dessous :

- ▶ **CIWLT** (1 151 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 2009, son chiffre d'affaires est de 131,8 millions d'euros contre 151,7 millions d'euros en 2008. Son résultat net s'élève à 20,5 millions d'euros contre 30,9 millions d'euros l'année passée. En 2009, CIWLT a versé à Accor un dividende de 12,1 millions d'euros identique à celui de 2008.

- **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 2009, elle n'a encaissé aucun dividende.

En 2009, son résultat net est une perte de 184,2 millions d'euros contre un profit de 28,1 millions d'euros en 2008. Cette détérioration du résultat s'explique principalement par une dotation aux provisions sur titres ALNA pour 187,4 millions d'euros en 2009.

En 2009, IBL n'a pas versé de dividendes à Accor comme en 2008.

- **Accor Lodging North America** (1 104 millions d'euros) : société holding des activités hôtelières aux États-Unis.

En 2009, son résultat net est une perte de 335 millions d'euros contre un profit de 121 millions d'euros en 2008.

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.

Au 31 décembre 2009, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 85,6 millions d'euros en progression de 16,3 % par rapport à 2008 (73,6 millions d'euros).

En 2009, le résultat courant avant impôts s'élève à 32,2 millions d'euros contre 36,1 millions d'euros en 2008.

En 2009, le bénéfice net ressort à 23,1 millions d'euros contre 27,2 millions d'euros en 2008, l'activité ayant été plus contenue conjuguée à une baisse des taux d'intérêt sur les placements financiers.

En 2009, Accor Services France a versé un dividende de 25,4 millions d'euros à Accor SA contre 27,4 millions d'euros en 2008.

- **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 (100 %), dans la société AAPC, société mère des activités hôtelières en Australie (81,9 %), dans Accor Participações, société holding brésilienne (39,25 %), dans AHS société hôtelière portugaise (50 %), et Accor TRB (98,3 %).

Le résultat net en 2009 présente un bénéfice de 69,2 millions d'euros contre 37,9 millions d'euros en 2008 en progression de 31,3 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 2009 et en 2008, Accor Hôtel Belgium n'a pas distribué de dividendes.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux résumés page 262.

3.3. Contrats importants

Au cours de l'exercice 2009, 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 opérations

immobilières et sont décrits dans les comptes consolidés en note 2 paragraphes A à B et en note 39.

3.4. Faits marquants du début d'année 2010

Les faits marquants exposés ci-dessous sont survenus depuis la clôture de l'exercice 2009.

Effet de la dévaluation du Bolivar Fuerte sur Accor

Les autorités monétaires du Venezuela ont décidé vendredi 8 janvier 2010 de procéder à la dévaluation du Bolivar Fuerte (VEF). La devise nationale, qui était jusqu'à présent fixée au taux de 2,15 pour 1 USD, s'échangera désormais à 4,30 pour 1 USD. Compte tenu de cette dévaluation de 50 %, l'impact en 2009 sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents du Groupe est de 39 millions d'euros, et de 15 millions d'euros sur le résultat net courant après impôt part du Groupe, après prise en compte de l'impôt et de la quote-part des minoritaires (43 %).

Accor annonce la cession de cinq hôtels, à travers quatre pays d'Europe, pour 154 millions d'euros

Dans le cadre de la poursuite de sa politique d'« Asset Right », Accor a annoncé une opération immobilière internationale, avec la cession de cinq hôtels (plus de 1 100 chambres) dans quatre pays européens, pour un montant de 154 millions d'euros. Cette opération a été réalisée avec Invesco Real Estate, acteur majeur du secteur de l'immobilier aux États-Unis, en Europe et en Asie, dont la valeur des actifs sous gestion s'élève à plus de 18 milliards d'euros dont 650 millions d'euros d'actifs hôteliers en Europe.

L'opération a porté sur cinq hôtels :

- ▶ le Novotel Muenchen City à Munich (307 chambres) ;
- ▶ le Novotel Roma la Rustica (149 chambres) et le Mercure Corso Trieste à Rome (97 chambres) ;
- ▶ le Mercure Zabatova à Bratislava, actuellement en cours de construction (175 chambres) ;
- ▶ le Pullman Paris-la Défense (384 chambres).

L'ensemble des hôtels à fait l'objet d'un « *Sale & Variable lease back* », à l'exception du Pullman Paris-la Défense qui continuera à être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management.

Mise en œuvre et modalités de la séparation des deux métiers

Le Conseil d'administration de Accor a approuvé le 23 février 2010 la mise en œuvre et les modalités de la séparation des deux métiers du groupe, l'Hôtellerie et les Services. Ce projet qui a d'ores et déjà reçu l'avis des Instances Représentatives du Personnel sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 29 juin 2010.

Le détail des modalités et du calendrier de la séparation des deux métiers approuvés par le Conseil d'administration figure au chapitre 1.5 (page 19) du présent document.

Constitution des Comités exécutifs des deux entités dans le cadre du projet de séparation des deux métiers du Groupe

Dans le cadre du projet de séparation de l'Hôtellerie et des Services Prépayés, et afin de donner une nouvelle impulsion à la stratégie de croissance des deux métiers du Groupe, Gilles Pélisson, Président-directeur général de Accor Hospitality et Jacques Stern, Directeur Général de Accor Services ont annoncé la composition de leurs Comités exécutifs respectifs.

Pour porter la stratégie de Accor Hospitality, premier opérateur hôtelier mondial, avec l'ambition de devenir le leader européen de la franchise et l'un des trois leaders mondiaux de l'Hôtellerie, Gilles Pélisson a créé un nouveau Comité exécutif, composé de :

Directeurs Généraux pour les grandes régions :

Yann Caillère	Directeur Général Opérationnel, Europe, Moyen-Orient et Afrique
	En charge de Sofitel Worldwide ainsi que de la Construction et de la Maintenance
Michael Issenberg	Directeur Général Opérationnel, Asie et Pacifique
Michael Flaxman	Directeur Général Opérationnel, Amériques

Pour les fonctions transverses :

Jean-Luc Chrétien	Directeur Général Marketing & Distribution
Sophie Goldblum-Flak	Directeur Transformation, Innovation, Technologies et Développement Durable
Patrick Ollivier	Directeur des Ressources Humaines Monde
Olivier Poirot	Directeur Financier
	En charge de Motel 6/Studio 6 ainsi que des Achats
Pascal Quint	Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'administration
	En charge de la Direction Juridique, des Assurances et de la Gestion des Risques

Jacques Stern, Directeur Général Délégué en charge des Services et de la Finance, assurera la responsabilité des Finances du Groupe jusqu'à l'Assemblée Générale Extraordinaire statuant sur la séparation, prévue le 29 juin 2010.

Afin de donner une nouvelle impulsion à la stratégie de croissance des Services, Jacques Stern a créé le Comité exécutif des Services. Il sera composé de managers en charge des opérations représentant les trois grands pays des Services et quatre zones géographiques, ainsi que de managers apportant un support d'expertise aux opérations :

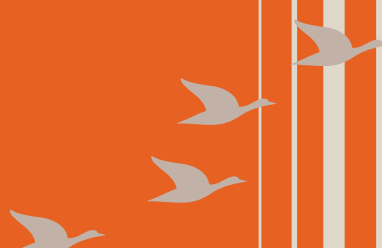
Directeurs Généraux zones et pays :

Jean-Louis Claveau	Directeur Général Amérique latine hispanique et du Nord
Laurent Delmas	Directeur Général France
Arnaud Erulin	Directeur Général Europe centrale et Scandinavie
Graziella Gavezotti	Directeur Général Italie
Oswaldo Melantonio Filho	Directeur Général Brésil
Laurent Pellet	Directeur Général Europe du Sud et Afrique du Sud
Bernard Rongvaux	Directeur Général Europe du Nord, Moyen-Orient et Afrique

Directeurs Généraux fonctions support :

Philippe Dufour	Directeur Général de la Stratégie et Développement
Loïc Jenouvrier	Directeur Général Finances, Systèmes d'Information et Juridique
Philippe Maurette	Directeur Général des Ressources Humaines
Eliane Rouyer-Chevalier	Directeur Général de la Communication Corporate, Financière et Responsabilité Sociétale

4 États financiers



4.1. Comptes consolidés et annexes	132
4.2 Comptes Société mère et annexes	231

4.1. Comptes consolidés et annexes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2009

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 2009, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 1 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les changements de méthode et de présentation des états financiers intervenus à compter du 1^{er} janvier 2009.

II. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2009 ont été réalisées dans un contexte de crise économique et financière qui prévalait déjà à la clôture de l'exercice précédent, caractérisé par une difficulté à appréhender les perspectives d'avenir comme indiqué dans la Note 1 de l'annexe aux comptes consolidés. C'est dans ce contexte que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▶ les notes 1.D.6 et 1.D.4 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives, d'une part, à la 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 38 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, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, 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 16 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
David Dupont Noël

ERNST & YOUNG et Autres
Bruno Bizet

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2008 (*)	2009
Chiffre d'affaires		7 593	6 971
Autres produits opérationnels		129	94
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	3	7 722	7 065
Charges d'exploitation	4	(5 432)	(5 089)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	5	2 290	1 976
Loyers	6	(903)	(884)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	7	1 387	1 092
Amortissements et provisions	8	(446)	(498)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	9	941	594
Résultat financier	10	(86)	(143)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	20	(3)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RECURRENTS		875	448
Charges de restructuration	12	(56)	(127)
Dépréciation d'actifs	13	(57)	(387)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	111	7
Résultat de la gestion des autres actifs	15	13	(85)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT		886	(144)
Impôts	16	(273)	(121)
Résultat net des activités non conservées		-	-
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		613	(265)
Résultat net part du Groupe		575	(282)
Résultat net part des intérêts minoritaires	26	38	17
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	24	221 237	222 890
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)		2,60	(1,27)
Résultat net dilué par action (en euros)	24	2,59	(1,26)
Résultat net par action des activités poursuivies (en euros)		2,60	(1,27)
Résultat net dilué par action des activités poursuivies (en euros)		2,59	(1,26)
Résultat net par action des activités non conservées (en euros)		N/A	N/A
Résultat net dilué par action des activités non conservées (en euros)		N/A	N/A

(*) Comptes retraités en raison du changement de méthode décrit dans la Note 1 de l'annexe concernant les programmes de fidélité.

ÉTATS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Notes	2008 (*)	2009
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		613	(265)
Différence de conversion		(267)	167
Variation de la juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »		1	-
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		(6)	(6)
Écarts actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies		(4)	(3)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		-	-
Autres éléments du résultat global après impôt	27	(276)	158
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		337	(107)
Résultat Global Total Part du Groupe		344	(127)
Résultat Global Total Part des Intérêts minoritaires		(7)	20

(*) Comptes retraités en raison du changement de méthode décrit dans la Note 1 de l'annexe concernant les programmes de fidélité.

BILANS CONSOLIDÉS

Actif

(en millions d'euros)	Notes	1 ^{er} janvier 2008 (*)	Déc. 2008 (*)	Déc. 2009
ÉCARTS D'ACQUISITION	17	1 967	1 932	1 777
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	18	369	512	488
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	19	3 321	4 324	4 306
Prêts long terme	20	107	78	107
Titres mis en équivalence	21	421	176	191
Actifs financiers non courants	22	182	149	130
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		710	403	428
Actifs d'impôts différés	16	203	226	291
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 570	7 397	7 290
Stocks		74	103	60
Clients	23	1 598	1 313	1 350
Autres tiers	23	715	824	1 113
Fonds réservés Titres de Services prépayés		392	441	565
Créances sur cessions d'actifs à court terme	28 & 29	52	16	43
Prêts à court terme	28 & 29	22	34	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28 & 29	1 138	1 253	1 164
TOTAL ACTIF COURANT		3 991	3 984	4 312
Actifs destinés à être cédés	31	277	36	144
TOTAL ACTIF		10 838	11 417	11 746

(*) Comptes retraités en raison du changement de méthode décrit dans la Note 1 de l'annexe concernant les programmes de fidélité.

Passif

(en millions d'euros)	Notes	1 ^{er} janvier 2008 (*)	Déc. 2008 (*)	Déc. 2009
Capital		665	660	676
Primes		2 276	2 226	2 379
Réserves		(102)	151	363
Réserves de juste valeur liées aux couvertures de flux de trésorerie	25	-	(6)	(12)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	25	66	-	-
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		(19)	(23)	(26)
Réserves liées aux avantages au personnel		59	82	102
Différence de conversion		(145)	(367)	(203)
Résultat de l'exercice		883	575	(282)
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE	24	3 683	3 298	2 997
Intérêts minoritaires	26	61	258	257
CAPITAUX PROPRES		3 744	3 556	3 254
Autres dettes financières à long terme	28 & 29	1 056	1 927	2 332
Endettement lié à des locations financement long terme	28 & 29	216	161	143
Passifs d'impôts différés	16	170	199	211
Provisions à caractère non courant	32	118	131	132
TOTAL PASSIF NON COURANT		5 304	5 974	6 072
Fournisseurs	23	679	765	709
Autres tiers et impôt société	23	1 569	1 613	1 463
Titres de services prépayés à rembourser		2 894	2 587	2 883
Provisions à caractère courant	32	248	191	242
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	28 & 29	109	165	285
Banques	28 & 29	35	122	88
TOTAL PASSIF COURANT		5 534	5 443	5 670
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	31	-	-	4
TOTAL PASSIF		10 838	11 417	11 746

(*) Comptes retraités en raison du changement de méthode décrit dans la Note 1 de l'annexe concernant les programmes de fidélité.

TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2008 (*)	2009
+ Excédent Brut d'Exploitation	7	1 387	1 092
- Résultat financier	10	(86)	(143)
- Impôts sur les sociétés payés		(277)	(161)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		38	32
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents		41	19
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		8	4
= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	33	1 111	843
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	34	25	(61)**
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 137	781
Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(86)	(156)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement non courant	34	-	(242)
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		1 050	383
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	35	(488)	(327)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	36	(1 091)	(766)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		560	363
= FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)		(1 019)	(730)
+ Augmentation de capital	(***)	8	175
- Réduction de capital		(62)	-
- Dividendes payés		(719)	(396)
- Remboursement de la dette long terme		(781)	(1 253)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(65)	(8)
+ Nouveaux emprunts long terme		1 742	1 842
= AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		896	581
+ Variation des dettes financières court terme		23	(33)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		146	327
- DIFFÉRENCE DE CONVERSION (D)		(140)	(28)
= VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	29	37	(48)
+ Trésorerie ouverture		1 103	1 131
+ Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(9)	(7)
- Trésorerie clôture		1 131	1 076
= VARIATION DE TRÉSORERIE	29	37	(48)

(*) Comptes retraités en raison du changement de méthode décrit dans la Note 1 de l'annexe concernant les programmes de fidélité.

(**)

Diminution du Besoin en Fonds de Roulement courant Services

111

Augmentation du Besoin en Fonds de Roulement courant Hôtellerie

(58)

Reclassement de trésorerie à fonds réservés

(114)

Total Diminution (Augmentation) du Besoin en fonds de roulements courant

(61)

(***) Comprend le paiement des dividendes en action pour un montant de 162 millions d'euros au 31 décembre 2009.

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diffé- rence de conver- sion ⁽¹⁾	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves de juste valeur liées aux couvertures de flux de trésorerie	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
1^{ER} JANVIER 2008	221 527 644	665	2 276	(145)	66	-	(19)	59	789	3 691	61	3 752
Changement de méthodes comptables ^(*)	-	-	-	-	-	-	-	-	(8)	(8)	-	(8)
1^{ER} JANVIER 2008 RETRAITÉ	221 527 644	665	2 276	(145)	66	-	(19)	59	781	3 683	61	3 744
Augmentation de capital												
▸ levée d'options	204 578	1	7	-	-	-	-	-	-	8	-	8
Réduction de capital ⁽²⁾	(1 837 699)	(6)	(57)	-	-	-	-	-	-	(63)	-	(63)
Dividende distribué ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	(698)	(698)	(22)	(720)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	226	226
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	-	23	-	23	-	23
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(222)	(66)	(6)	(4)	-	67	(231)	(45)	(276)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	575	575	38	613
Résultat global total	-	-	-	(222)	(66)	(6)	(4)	-	642	344	(7)	337
31 DÉCEMBRE 2008	219 894 523	660	2 226	(367)	-	(6)	(23)	82	726	3 298	258	3 556
Augmentation de capital												
▸ en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6
▸ levée d'options	205 349	1	7	-	-	-	-	-	-	8	-	8
▸ dividendes payés en actions et actions sous condition de performance	5 358 327	15	146	-	-	-	-	-	-	161	-	161
Dividende distribué ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	(363)	(363)	(34)	(397)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	-	20	-	20	-	20
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	164	-	(6)	(3)	-	-	155	3	158
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	(282)	(282)	17	(265)
Résultat global total	-	-	-	164	-	(6)	(3)	-	(282)	(127)	20	(107)
31 DÉCEMBRE 2009	225 458 199	676	2 379	(203)	-	(12)	(26)	102	81	2 997	257	3 254

(*) Comptes retraités en raison du changement de méthode décrit dans la Note 1 de l'annexe concernant les programmes de fidélité.

(1) La variation de la différence de conversion Groupe de 164 millions d'euros entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009 s'explique principalement par l'appréciation du réal brésilien pour 100 millions d'euros, du dollar australien pour 74 millions d'euros et de la livre sterling pour 26 millions d'euros vis-à-vis de l'euro, compensée par la dépréciation du dollar US à hauteur de (44) millions d'euros par rapport à l'euro sur la période.

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

	USD	GBP	BRL	PLN	AUD	VEF
Décembre 2008	1,3917	0,9525	3,2436	4,1535	2,0274	2,9880
Décembre 2009	1,4406	0,8881	2,5113	4,1045	1,6008	6,1900

(2) La réduction de capital est liée au programme de rachat d'actions qui a été réalisé au cours de l'exercice 2008 (cf. Note 2.A.4).

(3) Les dividendes distribués dans le cadre des résultats réalisés au cours des exercices 2008 et 2009 s'élèvent à :

(en euros)	2008	2009
Dividende par action	1,65	1,05

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

Détail des actions	Déc. 2008	Déc. 2009
Nombre total d'actions autorisées	219 894 523	225 458 199
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	219 894 523	225 458 199
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Valeur nominale de l'action (<i>en euros</i>)	3	3
Actions de l'entité détenues par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	-	-
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'options et de contrats de vente	-	-

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation au 1^{er} janvier 2009	219 894 523
Nombre d'actions issues du paiement des dividendes en actions	5 308 523
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	49 804
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscription d'actions	205 349
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009	225 458 199
Nombre d'actions émises au 31 décembre 2009	225 458 199
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009	225 458 199
Plans d'options de souscription d'actions (Cf. Note 24.3)	9 485 318
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (Cf. Note 24.3)	142 819
Nombre d'actions potentielles	235 086 336

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2009 serait réduite de la façon suivante :

(*en millions d'euros*)

Impact théorique de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions(*)	415
Impact théorique sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	415

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

Le nombre moyen d'actions à fin décembre 2009 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2009	225 458 199
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009	225 458 199
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission d'actions nouvelles	(2 374 396)
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la conversion des plans d'options de souscription d'actions	(193 418)
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2009 (cf. Note 24)	222 890 385
Impact des actions sous conditions de performance dilutives au 31 décembre 2009	26 166
Impact des options de souscription d'actions dilutives au 31 décembre 2009	15 545
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2009 après dilution (cf. Note 24)	222 932 096

PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

	Note	Déc. 2008	Déc. 2009
Gearing	(a)	30 %	50 %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante retraitée/ Dettes nettes retraitées	(b)	25,8 %	20,0 %
Retour sur capitaux employés	(c)	14,1 %	10,5 %
Création de valeur économique (EVA [®]) (en millions d'euros)	(d)	360	177

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

Note (b) : Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante retraitée/dettes nettes retraitées.

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

	Déc. 2008	Déc. 2009
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	1 072	1 624
Retraitement <i>pro rata temporis</i> de la dette	(51)	(51)
DETTE NETTE MOYENNE	1 021	1 573
Valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (*)	4 141	3 761
TOTAL DETTE NETTE RETRAITÉE	5 162	5 334
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	1 111	843
Composante amortissements sur loyer	219	222
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE	1 330	1 065
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE / DETTE NETTE RETRAITÉE	25,8 %	20,0 %

(*) 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 (*pro rata 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 (*pro rata temporis*) a été retenue dans la MBA d'exploitation courante du Groupe en 2008.

Au 31 décembre 2009, le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée correspond à la valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (3 761 millions d'euros).

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 2008 et 2009 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2008	Déc. 2009
Coût des fonds propres ⁽¹⁾	9,00 %	9,10 %
Coût de la dette après impôt	3,35 %	4,19 %
Pondération Fonds propres/Dettes		
▸ Fonds propres	76,85 %	66,71 %
▸ Dettes	23,15 %	33,29 %
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL ⁽²⁾	7,69 %	7,46 %
ROCE APRÈS IMPÔT ⁽³⁾	11,27 %	9,15 %
CAPITAUX EMPLOYÉS (en millions d'euros)	10 089	10 482
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE (en millions d'euros) ⁽⁴⁾	360	177

(1) Le Beta retenu pour le calcul du coût des fonds propres pour les années 2008 et 2009 est de 1 et le taux sans risque est la moyenne de l'OAT 10 ans sur le mois précédent la 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 2009, les données de la formule sont les suivantes :

EBITDA :	1 092 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)
Amortissements et provisions :	498 millions d'euros
Taux d'impôt courant :	23,6 % (cf. Note 16.2)
Capitaux employés :	10 482 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

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

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

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du bêta au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009 est respectivement de 43 millions d'euros et 39 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 2009 et 2008 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 2009, le ROCE s'établit à 10,5 % contre 14,1 % au 31 décembre 2008.

(en millions d'euros)	2008	2009
Capitaux employés	10 308	10 835
Retraitements <i>prorata temporis</i> des capitaux employés ⁽¹⁾	(316)	(374)
Effet de change sur les capitaux employés ⁽²⁾	97	21
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS RETRAITÉ	10 089	10 482
Excédent Brut d'Exploitation (cf. Note 7)	1 387	1 092
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	8	10
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. Note 11)	28	1
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS (EBITDA) RETRAITÉ	1 423	1 103
ROCE RETRAITÉ (EBITDA/CAPITAUX EMPLOYÉS)	14,1 %	10,5 %

(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. 2008		Déc. 2009	
	Capitaux engagés	ROCE	Capitaux engagés	ROCE
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	7 477	12,9 %	7 827	8,4 %
Haut et milieu de gamme	4 258	10,8 %	4 147	6,6 %
Économique	1 778	21,1 %	2 114	14,7 %
Économique États-Unis	1 441	9,1 %	1 566	4,4 %
SERVICES PRÉPAYÉS	1 761	23,3 %	1 682	22,3 %
AUTRES ACTIVITÉS				
Casinos	471	9,4 %	662	8,7 %
Restauration	138	7,5 %	93	3,5 %
Services à bord des trains	110	8,3 %	79	9,9 %
Holdings et autres	132	N/A	139	2,5 %
TOTAL GROUPE RETRAITE	10 089	14,1 %	10 482	10,5 %

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 2009 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2009. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2008 établi selon le même référentiel comptable. Les informations relatives à l'exercice 2007, présentées dans le Document de Référence 2007 D.08-194 déposé à l'AMF le 3 avril 2008, sont incorporées par référence.

Au 31 décembre 2009, 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 12 « Accords de concession de services » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 29 mars 2009 ;
- ▀ de l'interprétation IFRIC 15 « Accords pour la construction d'un bien immobilier » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 31 décembre 2009 ;
- ▀ de l'interprétation IFRIC 16 « Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 30 juin 2009 ;
- ▀ de l'interprétation IFRIC 18 « Transferts d'actifs des clients » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 31 octobre 2009.

Ces divergences sont sans effet sur les comptes du Groupe Accor puisque l'application de cette norme et de ces interprétations n'aura pas d'impact dans les comptes du Groupe lorsqu'elles seront adoptées par l'Union Européenne et deviendront d'application obligatoire pour le Groupe.

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

De nouveaux textes ou amendements tels qu'adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2009 sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2009 :

- ▀ IFRS 8 « Secteurs opérationnels » : IFRS 8 vient en substitution de la norme IAS 14 « Information sectorielle ». Alors qu'IAS 14

requerrait une information sectorielle selon deux niveaux (secteurs d'activité et secteurs géographiques), IFRS 8 requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe extraites du reporting interne, et utilisées par la Direction pour décider de l'allocation de ressources et l'évaluation de la performance de ces derniers. Les secteurs d'activité répondant aux critères de la nouvelle norme sont les mêmes que ceux déterminés auparavant selon IAS 14. De même, les indicateurs suivis par la Direction correspondent à ceux qui étaient déjà présentés dans le cadre de l'application de norme IAS 14. La mise en application de cette nouvelle norme n'a pas eu d'impact sur la présentation des comptes consolidés du Groupe ni même sur l'affectation des écarts d'acquisition aux UGT.

- ▀ IAS 1 Révisée « Présentation des États financiers » : l'application de cette norme a conduit le Groupe à modifier la structure des états financiers présentés sans incidence sur sa situation financière :
 - Le tableau de variation des capitaux propres ne présente plus que les seules transactions avec les actionnaires, les autres composantes étant incluses dans l'état de résultat global.
 - Toutes les variations d'actifs et de passifs au cours d'une période sont présentées dans deux états : un compte de résultat séparé (composantes du résultat) et un état du résultat global (présentant notamment les autres éléments du résultat global)

Le Groupe a, de plus, décidé de maintenir les libellés actuels de ses états financiers.

- ▀ IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle » : l'interprétation IFRIC 13 traite de la comptabilisation des avantages accordés dans le cadre des programmes de fidélisation. Cette interprétation impose de différer la part du chiffre d'affaires relatif aux avantages octroyés qui seront utilisés dans le futur en lieu et place de la constatation d'une provision représentative des coûts encourus par le Groupe au titre de ces mêmes avantages. Le chiffre d'affaires différé, correspondant à la juste valeur des avantages octroyés, est reconnu en résultat au cours de l'exercice où ces avantages préalablement octroyés sont convertis en prestations.

La première application d'IFRIC 13 est constitutive d'un changement de méthode tel que défini par IAS 8 (retraitements des périodes antérieures présentées). Elle a généré les impacts suivants sur les états financiers du Groupe :

(en millions d'euros)	1 ^{er} janvier 2008	Effet IFRIC 13	1 ^{er} janvier 2008	Déc. 2008 Publié	Effet IFRIC 13	Déc. 2008
Chiffres d'affaires opérationnel	8 121	-	8 121	7 739	(17)	7 722
Charges d'exploitation	(5 800)	-	(5 800)	(5 449)	17	(5 432)
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	907	-	907	875	0	875
Résultat de la gestion des autres actifs	188	-	188	12	1	13
Impôt	(234)	-	(234)	(272)	(1)	(273)
Résultat net de l'ensemble consolidé	912	-	912	613	0	613
Actifs d'impôts différés	199	4	203	222	4	226
Total Actif	10 834	4	10 838	11 413	4	11 417
Réserves	(94)	(8)	(102)	158	(7)	151
Résultat net part du Groupe	883	-	883	575	0	575
Total capitaux propres	3 752	(8)	3 744	3 563	(7)	3 556
Autres tiers et impôt société	1 557	12	1 569	1 602	11	1 613
Total Passif	10 834	4	10 838	11 413	4	11 417

- Amendement à IAS 23 « Coûts d'emprunt » : Accor ayant déjà retenu l'option de comptabiliser les coûts d'emprunt directement attribuables à la construction des actifs qualifiés dans le coût des actifs, l'entrée en vigueur de cet amendement a été sans effet sur les comptes du Groupe.
- Amendement à IFRS 2 « Conditions d'acquisition des droits et annulations » : cet amendement précise que la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés doit tenir compte de toutes les conditions accessoires à l'acquisition des droits. En outre, lorsque la société ou le bénéficiaire peut choisir de ne pas satisfaire une de ces conditions, le non-respect doit être traité comme une annulation. L'application de ce texte a été sans effet sur les exercices publiés.
- Amendement à IAS 32 et IAS 1 « Instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation » : les instruments financiers remboursables à la juste valeur au gré du porteur ou les obligations générées en cas de liquidation sont classés en capitaux propres et non plus au passif. Les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires ne sont pas visés par ce texte. Le Groupe ne détenant pas au 31 décembre 2008 ce type d'instruments financiers, l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés.
- Amendement à IFRS 1 et IAS 27 « Coût d'acquisition d'une participation dans une filiale, une entité contrôlée conjointement ou une entreprise associée » : ce texte ne concernant que les états financiers individuels et non consolidés, sa mise en application a été sans effet sur les comptes consolidés du Groupe.
- IFRIC 11 « IFRS 2- Actions propres et transactions intra-Groupe » : Accor avait appliqué cette interprétation par anticipation au 1^{er} janvier 2008. L'application de cette interprétation n'avait pas entraîné d'impact sur les comptes du Groupe.
- IFRIC 14 « IAS 19 – Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction » : l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés.
- La version révisée de l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 « Reclassements d'actifs financiers : date d'entrée en vigueur et transition ». Le Groupe n'ayant pas mis en application l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 qui lui permet de reclasser certains de ses actifs financiers, l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices publiés.
- Les amendements à IFRIC 9 et IAS 39 « Dérivés incorporés » : Accor n'a pas mis en application l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 qui a été révisé et qui permet de reclasser certains des actifs financiers. L'application de ces amendements a par conséquent été sans effet sur les exercices publiés.
- L'amendement à IFRS 7 « Amélioration des informations à fournir sur les instruments financiers ». L'application de l'amendement à IFRS 7 a conduit le Groupe à présenter des informations supplémentaires sur les hiérarchies de juste valeur de ses instruments financiers et sur la maturité de ses passifs financiers (cf. Note 30) mais a été sans impact sur la situation financière du Groupe.

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 2009 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2009 :

		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	
	Version révisée d'IFRS 1		
IFRS 1 révisée	« Première adoption des Normes internationales d'information financière »	01/07/2009	
Amendement à IFRS 1	« Exemptions additionnelles pour les premiers adoptants »	01/01/2010	
Amendement à IFRS 2	« Transactions de Groupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie »	01/01/2010	
Amendement à IAS 32	« Classement des droits de souscription émis »	01/02/2010	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Amendement à IFRIC 14	« Paiements anticipés des exigences de financement minimal »	01/01/2011	
	Amélioration des IFRS (avril 2009)	01/01/2010	
IFRIC 19	« Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres »	01/07/2010	
IAS 24 Révisée	« Information relative aux parties liées »	01/01/2011	
IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	01/01/2013	
IFRIC 17	« Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires »	31/10/2009	Pas d'incidence au 31 décembre 2009 car pas d'anticipation mais application éventuelle au 30 juin 2010 si confirmation par une Assemblée Générale avant le 30 juin 2010 du projet de scission et non réalisation immédiate.
IFRS 3 Révisée	« Regroupements d'entreprises »	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. Le Groupe sera amené à modifier la comptabilisation de ses futurs regroupements d'entreprises ainsi que celles des transactions futures relatives aux intérêts minoritaires selon les dispositions des nouvelles normes révisées.
IAS 27 Révisée	« États financiers consolidés et individuels »	01/07/2009	

Première adoption des IFRS

Il convient par ailleurs de rappeler les options prises par Accor dans le cadre de la préparation de son bilan d'ouverture IFRS au 1^{er} janvier 2004 (date de transition aux IFRS pour le Groupe), et ce en vertu de la norme IFRS 1, dans la mesure où celles-ci continuent d'avoir un impact important sur les comptes :

- Non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004 ;
- Reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1^{er} janvier 2004 ;
- Non-réévaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur.

Base de préparation des états financiers

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre à l'exception du Groupe Lucien Barrière SAS qui clôture au 31 octobre.

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La Direction du Groupe 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 caractérisée par une difficulté à appréhender les perspectives d'avenir. Ce contexte de crise a continué à prévaloir au cours de l'exercice 2009 et les comptes consolidés du 31 décembre 2009 ont par conséquent été établis par référence à cet environnement immédiat, notamment pour l'évaluation des actifs immobilisés. Accor n'a pas modifié la manière dont ont été appréhendés ses états financiers par rapport à la clôture du 31 décembre 2008.

Gestion du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est d'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et 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 sur l'exercice 2009.

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, 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 », seuls les droits de vote potentiels exerçables ou convertibles, sont pris en considération pour apprécier le contrôle. Il n'est pas tenu compte des droits de vote potentiels non immédiatement exerçables ou convertibles, ou soumis à l'occurrence d'un événement futur.

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

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

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

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

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.

Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur, comme par exemple, une diminution du cours boursier si l'entité est cotée, des difficultés importantes de l'entité, des données observables indiquant une diminution évaluable des flux de trésorerie estimés, des informations portant sur des changements importants ayant un effet négatif sur l'entité... Dès lors qu'un indice de perte de valeur est détecté, le Groupe réalise un test de dépréciation l'amenant à comparer la valeur recouvrable de l'immobilisation financière avec sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable est approchée selon les méthodes décrites en Note 1.D.6.

D.6. Valeur recouvrable des immobilisations

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations suivantes :

- ▶ actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions, marques et droits au bail) et ;
- ▶ immobilisations incorporelles en cours.

Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- ▶ baisse de 15 % du Chiffre d'affaires à périmètre et change constant ; ou
- ▶ baisse de 30 % de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre, change et refinancement constant.

Unités Génératrices de Trésorerie

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

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

Dans le cadre des services prépayés, les UGT constituées dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition sont identifiées par pays mais correspondent à des croisements actifs/pays pour les pays dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros.

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 (notamment écart d'acquisition)

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Le taux de croissance est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays. Il s'élève, pour cet exercice, à 2 % pour les pays développés.

Immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition

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

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

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 des Services Prépayés principalement réglementée en France, en Roumanie et au Royaume-Uni. Elles imposent aux émetteurs de services prépayés 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 sur la base des dernières prévisions mises à jour.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

La loi de finances 2010 a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par Contribution Économique Territoriale (CET). La CET se compose de deux éléments qui sont :

- 1) la Contribution Foncière des Entreprises (CFE), assise sur la valeur locative des seuls biens passibles de taxes foncières, présentant des caractéristiques similaires à celles de la taxe professionnelle et ce fait assimilable comptablement à une charge opérationnelle ; et
- 2) la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée produite par les entreprises et présentant certaines caractéristiques la rapprochant d'un impôt sur le résultat au regard d'IAS 12.

Dans un communiqué du 14 janvier dernier, le Conseil National de la Comptabilité a considéré qu'il appartenait à chaque entreprise d'exercer son jugement afin de déterminer la qualification de la CVAE.

En mars 2006 puis en mars 2009, l'IFRIC a indiqué qu'un impôt sur le résultat impliquait un résultat net plutôt qu'un résultat brut sans que le montant net soit nécessairement égal au résultat comptable avant impôt. La valeur ajoutée, base de calcul de la CVAE, est un agrégat net et non brut. De plus, l'expérience montre que certaines taxes en vigueur à l'étranger et déterminées sur la base des soldes intermédiaires de gestion sont généralement traitées comme des impôts sur le résultat selon IAS 12. C'est le cas de la « *Gewerbesteuer* » en Allemagne et de l'« *IRAP* » en Italie. Dans un but d'homogénéité et de cohérence, Accor a par conséquent jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques d'un impôt sur le résultat et a comptabilisé, dans ses comptes consolidés du 31 décembre 2009,

un impôt différé passif pour un montant total de 15 millions d'euros net de l'impôt différé actif qui s'y rattache.

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.

Douze plans octroyés entre 2003 et décembre 2009 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit, pour onze d'entre eux, d'options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits. Un seul plan est un plan avec conditions de performance non liées au marché et condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur des biens et des services reçus évaluée selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'attribution. La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant aux dates des conseils d'administration ayant décidé de ces plans. Conformément aux principes comptables de la norme IFRS 2, les conditions de performance non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des biens et services reçus mais viennent par contre ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

Lors de l'exercice des options, le compte de trésorerie reçue est débité et un compte de capitaux propres est crédité : le montant reçu est réparti entre augmentation de capital et prime d'émission.

Plan d'Épargne Groupe

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

Les plans épargne Groupe permettent aux salariés d'investir dans des actions du Groupe à un prix décoté. Le prix de souscription avant application de la décote est basé sur la moyenne des vingt derniers

cours de bourse précédant la date d'attribution. Ces actions sont incessibles pendant 5 ans.

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

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

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

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

Paiements sur la base d'actions de filiales du Groupe Accor

Certaines filiales du Groupe, notamment aux 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 :

- pour les plans 2007 et 2008 à la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution multipliée par le nombre d'actions émises ;
- pour le plan 2009 au cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multiplié par le nombre d'actions émises.

M.2. Titres Accor auto-détenus

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

Le résultat de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) est directement imputé dans

les capitaux propres consolidés n'affectant pas le résultat net de l'exercice. Ces titres ne font l'objet d'aucune dépréciation.

N. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et par ses amendements.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans 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'arrêt 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'arrêt s'il existe une indication objective de dépréciation.

Pour ces deux catégories, la comptabilisation au coût amorti est équivalente à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais ou de coûts significatifs.

- La catégorie « actifs financiers disponibles à la vente » qui comprend principalement les titres de participations, les parts de SICAV et de fonds commun de placement et les titres de créances négociables. Ces actifs sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés (technique de valorisation de niveau 1), aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement (technique de valorisation de niveau 1) et à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (techniques de valorisation de niveau 3 basées sur des données non observables). 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 étrangères.

Ces instruments dérivés sont enregistrés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur de marché sont comptabilisées en résultat sauf pour les opérations qualifiées de couverture de flux futurs (flux liés à une dette à taux variable) pour lesquelles les variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres.

La valeur de marché des instruments dérivés de taux est la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

La valeur de marché des instruments dérivés de change est calculée sur la base du cours à terme de clôture.

N.3. Passifs financiers couverts par des instruments 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 corresponde bien au prix de remboursement.

N.6. Autres passifs financiers

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

O. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable.

P. Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », cette ligne inclut l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) rattachables à un groupe d'actifs destinés à être cédés (cf. Note 1.D.7).

Q. Promesses unilatérales d'achat consenties par Accor

La norme IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation » requiert que la valeur des engagements financiers au titre des promesses unilatérales d'achat consenties par Accor (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales consolidées en Intégration Globale soit comptabilisée en dette. La contrepartie de l'écart entre la dette ainsi comptabilisée et les intérêts minoritaires représentatifs du pourcentage de titres sujet du « PUT », est enregistrée en écart d'acquisition. Lorsque le prix d'exercice est égal à la juste valeur des titres, la dette est évaluée à l'aide des business plans des 5 prochaines

années des sociétés sous-jacentes objets de la promesse d'achat en appliquant un multiple d'EBE et fait l'objet d'une actualisation. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées :

- en écart d'acquisition pour la part de la variation liée à la réactualisation du business plan ;
- en charges financières pour la part de la variation liée à la désactualisation de la dette.

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

R.1. Chiffre d'affaires

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

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

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA, des autres taxes et de la juste valeur des programmes de fidélité.

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

Les prestations de services 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.

Lorsque des ventes de produits ou de services sont effectuées dans le cadre d'un programme de fidélité, le chiffre d'affaires facturé au client est ventilé entre le bien ou le service vendu et le crédit attribué par l'intermédiaire des points de fidélité accordés. Ce crédit, évalué à la juste valeur du point, fait l'objet d'une comptabilisation différée au moment où le client reprend l'obligation sous-jacente c'est-à-dire au moment où il bénéficie des cadeaux issus de la conversion de ses points.

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

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

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 23 février 2010 a autorisé la publication de ces états financiers.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

A. Cessions et retours aux actionnaires

A.1. 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. Les principales cessions de 2006, 2007, 2008 et 2009 sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Date	Participation	Pourcentage de titres cédés	Prix de cession	Plus ou moins-value réalisée (*)	Pourcentage de détention à la clôture
2006	COMPASS GROUPE	30 706 882 actions soit 1,42 % du capital	95 millions d'euros	(4) millions d'euros	-
	CARLSON WAGONLIT TRAVEL	Totalité de la participation détenue par Accor (50 %)	334 millions d'euros (465 millions de dollars)	90 millions d'euros	-
	CLUB MÉDITERRANÉE	17,50 % du capital	152 millions d'euros	(6) millions d'euros	11,43 %
2007	CLUB MÉDITERRANÉE	1 049 719 titres soit 5,43 % du capital	45 millions d'euros	4 millions d'euros	6 %
	GO VOYAGES	100 % du capital	281 millions d'euros	204 millions d'euros	-
	RESTAURATION COLLECTIVE - ITALIE	Totalité de la participation détenue par Accor (94,64 %)	135 millions d'euros	16 millions d'euros	-
2008	RESTAURATION COLLECTIVE - BRÉSIL	Totalité de la participation détenue par Accor (50 %)	114 millions d'euros	32 millions d'euros	-
2009	CLUB MÉDITERRANÉE	1 162 630 titres soit environ 4 % du capital	12 millions d'euros	(3) millions d'euros	-

(*) Le calcul des plus ou moins-values est arrêté sur la base des valeurs des actifs après éventuelles dépréciations.

A.2. 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/Asset

Light », 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, 841 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 location variable	533	3 525	1 350	1 516	2 866
Cession avec maintien d'un contrat de location	1	3	3	(5)	(2)
Cession avec maintien d'un contrat de management	23	627	378	315	693
Cession avec maintien d'un contrat de franchise	161	193	172	141	313
Cessions simples	123	538	444	128	572
TOTAL	841	4 886	2 347	2 095	4 442

(*) 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 :

A.2.1. Opérations de « 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. L'objectif est en effet de variabiliser une partie des charges auparavant fixes afin de réduire la cyclicité des résultats.

Les principales transactions de « Sale & Variable Lease Back » réalisées depuis 2005 sont les suivantes :

	Partenaire	Pays	Nombre d'unités	Caractéristiques des contrats	Loyers
2005	Foncière des Murs	France	128	Durée de 12 ans renouvelable quatre fois par hôtels au gré de Accor.	Moyenne de 15,5 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et réduit à 14,5 % lors du premier renouvellement
2006	Foncière des Murs	France/Belgique	67	Durée de 12 ans renouvelable quatre fois par hôtels au gré de Accor.	14 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et réduit à 13 % lors du premier renouvellement
2007	Land Securities	Royaume-Uni	29	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor.	21 % du chiffre d'affaires sans minimum garanti
2007	Moor Park Real Estate	Allemagne/Pays-Bas	86	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor.	18 % du chiffre d'affaires sans minimum garanti
2008	Axa Reim et la Caisse des Dépôts et Consignations	France/Suisse	55	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor.	Moyenne de 16 % du chiffre d'affaires sans minimum garanti
2009	Consortium d'investisseurs institutionnels français de premier rang au travers d'un OPCI	France	157	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor.	Moyenne de 20 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti
2005-2009	Divers	Allemagne/Mexique	11		ND ND
TOTAL 2005-2009			533		

Ces transactions ont généré les impacts suivants dans les comptes du Groupe :

(en millions d'euros)		Prix de cession	Plus-value réalisée	Impact Dette	Impact Dette Retraité
2005	Foncière des Murs	1 025	107	146	831
2006	Foncière des Murs	494	143	327	332
2007	Land Securities	632	168	157	526
2007	Moor Park Real Estate	688	142	181	536
2008	Axa Reim et la Caisse des Dépôts et Consignations	361	87	267	323
2009	Consortium d'investisseurs institutionnels français	203	39	153	214
2005-2009	Divers	122	ND	119	104
TOTAL 2005-2009		3 525	ND	1 350	2 866

Dans le cadre de chacune de ces transactions, Accor et le partenaire ont pris des engagements de travaux sur les actifs cédés. Les engagements pris et les montants réalisés à la date de clôture sont détaillés en Note 39.

La transaction de « *Sale & Variable Lease Back* » réalisée en 2008 avec le consortium immobilier regroupant la Caisse des Dépôts et Consignations et deux fonds d'investissements gérés par Axa Real Estate Investment Managers, porte sur 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 39). Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 28 millions d'euros de travaux (cf. Note 39) sur les hôtels en France et en Suisse dont 12 millions d'euros ont été réalisés au 31 décembre 2009. Les frais d'assurance, taxes foncières et coûts d'entretien structurels immobiliers des hôtels restent à la charge du propriétaire.

Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraits 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.

La transaction de « *Sale & Variable Lease Back* » réalisée en 2009 avec un consortium d'investisseurs institutionnels français de premier rang au travers d'un Organisme de Placement Collectif en Immobilier porte sur 157 hôtels F1 représentant 12 174 chambres. Cette opération a permis au Groupe Accor de réduire son endettement net retraits d'environ 214 millions d'euros en 2009 (dont 153 millions d'euros d'impact de trésorerie).

A.2.2. Opérations de « *Sale & Management Back* »

L'objectif des opérations de « *Sale & Management Back* » est de réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des résultats.

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

Dans l'hôtellerie milieu de gamme, ce programme prend la forme de cessions de murs suivies de reprises en contrat de management sans participation minoritaire.

Les principales transactions de « Sale & Management Back » réalisées depuis 2005 sont les suivantes :

	Partenaire	Pays	Nombre d'unités	Caractéristiques de l'opération
2006	Joint-Venture composée de GEM Realty, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership et Accor	États-Unis (Sofitel situés à Chicago, Los Angeles, Miami, Minneapolis, San Francisco Bay et Washington)	6	- Conservation d'une participation minoritaire de 25 % dans la nouvelle entité (mise en équivalence dans les comptes du Groupe) - Accor 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.
2007	Joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership et Accor	États-Unis (Sofitel situés à New York et Philadelphie)	2	- Conservation d'une participation minoritaire de 25 % dans l'entité (mise en équivalence dans les comptes du Groupe) - Accor assure la gestion des établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans
2007	Société Stratom	Antilles (2 Sofitel et 2 Novotel)	4	Accor conserve un contrat de management
2008	Société Hôtelière Paris les Halles	Pays-Bas (Sofitel The Grand)	1	- Conservation de 40 % de la société propriétaire de l'hôtel (mise en équivalence dans les comptes du Groupe) - Accor assure la gestion des établissements sous la marque d'un contrat de management conclu pour une période de 25 ans.
2008	Esnee	France (Mgallery Baltimore)	1	Accor conserve un contrat de management
2005-2009	Divers	Australie/États-Unis	9	Accor conserve un contrat de management
TOTAL 2005-2009			23	

Ces transactions ont généré les impacts suivants dans les comptes du Groupe :

(en millions d'euros)		Prix de cession	Plus ou moins valeur réalisée	Impact Dette	Impact Dette Retraîtée
2006	6 Sofitel aux États-Unis	295	(15)	184	285
2007	2 Sofitel aux États-Unis	219	14	85	207
2007	2 Sofitel et 2 Novotel aux Antilles	13	(8)	6	6
2008	Sofitel The Grand	31	(1)	31	69
2008	Mgallery Baltimore	28	3	26	27
2005-2009	Divers	41	ND	46	99
TOTAL 2005-2009		627	ND	378	693

A.2.3. Opérations de « Sale & Franchise Back » et de cessions simples

Depuis 2005, Accor a cédé sous forme de cessions simples d'actifs ou de cessions de murs suivies de reprises en contrat de franchises (« Sale & franchise back ») un total de 284 hôtels :

	Sale & Franchise Back	Cessions simples	Principaux pays concernés	Prix de cession	Impact dette	Impact dette retraitée
	En nombre d'hôtels					(en millions d'euros)
2005	25	17	Allemagne	43	43	164
2006	27	25	France, États-Unis et Danemark	195	109	188
2007	34	39	France, États-Unis, Allemagne	256	254	302
2008	49	12	France, États-Unis, Allemagne	117	104	121
2009	26	30	France, Allemagne, États-Unis, Pays-Bas	120	106	110
TOTAL	161	123		731	616	885

A.3. Cession de Red Roof Inn en 2007

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

Cette cession a dégagé en 2007 une moins-value de (174) millions d'euros comptabilisée en « Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier ». 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.

A.4. Retour aux actionnaires lie à la trésorerie générée par les cessions d'actifs

Les différentes cessions de participations et d'actifs réalisées depuis 2005 ont permis au Groupe Accor de retourner à ses actionnaires une partie de la trésorerie dégagée.

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

- ▶ **10 mai 2006 : annonce d'un premier programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006, à un prix maximum de 62 euros par titre. Au cours de l'exercice 2006, 10 324 607 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 481 millions d'euros soit au cours moyen de 46,56 euros par action. De plus, 332 581 titres supplémentaires ont été rachetés en 2006 et annulés en janvier 2007 pour une valeur de 19 millions d'euros.
- ▶ **14 mai 2007 : annonce d'un deuxième programme de rachat d'actions d'un montant de 700 millions d'euros.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de 100 euros par titre. Au cours de l'exercice 2007,

10 623 802 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 700 millions d'euros soit au cours moyen de 65,89 euros par action.

- ▶ **28 août 2007 : annonce d'un troisième programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de 100 euros par titre. Ainsi, au cours du deuxième 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 quatrième programme de rachat d'actions.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2008, à un prix maximum de 100 euros par titre. Ainsi, au cours du deuxième semestre 2008, 1 837 699 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 62 millions 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.

Au total près de 2,4 milliards d'euros ont été retournés aux actionnaires depuis 2005.

B. Développement Organique et par Acquisition

B.1. Développement hôtelier

Dans le cadre de son plan stratégique, le Groupe poursuit son programme de développement. Ainsi, sur la période 2006-2009, 105 332 chambres ont été ouvertes.

B.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 2009, à l'ouverture ou à l'acquisition de 237 hôtels, pour un total de 27 332 chambres. Par ailleurs, 108 hôtels ont été fermés sur la période, soit 14 173 chambres.

Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2009

<i>En nombre d'hôtels</i>	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	17	7	7	84	6	121
Pullman	10	8	6	18	4	46
Novotel	66	62	113	105	49	395
Mercure	61	97	83	206	252	699
Adagio	1	6	1	20	1	29
Suitehotel	8	9	-	3	6	26
All Seasons	3	11	4	10	47	75
Ibis	136	136	217	90	282	861
Etap Hotel	65	58	77	7	196	403
Formule 1	98	29	167	10	47	351
Motel 6/Studio 6	333	346	1	-	380	1 060
Autres	16	3	-	21	5	45
TOTAL	814	772	676	574	1 275	4 111
TOTAL (en %)	19,8 %	18,8 %	16,4 %	14,0 %	31,0 %	100,0 %

<i>En nombre de chambres</i>	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	2 666	1 584	1 173	22 486	1 965	29 874
Pullman	2 693	2 228	1 160	5 356	1 032	12 469
Novotel	11 461	11 853	18 822	23 489	6 247	71 872
Mercure	7 426	15 389	12 413	29 422	20 989	85 639
Adagio	108	697	133	2 800	111	3 849
Suitehotel	1 085	1 312	-	378	542	3 317
All Seasons	330	822	763	1 544	3 655	7 114
Ibis	18 650	17 341	28 984	16 280	20 912	102 167
Etap Hotel	5 484	6 015	7 048	922	14 501	33 970
Formule 1	7 081	2 199	15 165	1 175	3 007	28 627
Motel 6/Studio 6	37 857	39 165	72	-	28 557	105 651
Autres	2 863	435	-	4 367	461	8 126
TOTAL	97 704	99 040	85 733	108 219	101 979	492 675
TOTAL (en %)	19,8 %	20,1 %	17,4 %	22,0 %	20,7 %	100,0 %

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2009

<i>En nombre d'hôtels</i>	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	207	68	397	53	684	1 409
Europe hors France	181	301	221	81	117	901
Amérique du Nord	337	346	1	12	380	1 076
Amérique Latine & Caraïbes	19	7	41	94	19	180
Autres pays	70	50	16	334	75	545
TOTAL	814	772	676	574	1 275	4 111
TOTAL (en %)	19,8 %	18,8 %	16,4 %	14,0 %	31,0 %	100,0 %

<i>En nombre de chambres</i>	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	20 507	7 375	43 150	6 463	50 404	127 899
Europe hors France	25 334	43 831	31 190	12 071	12 398	124 824
Amérique du Nord	39 042	39 165	72	3 665	28 557	110 501
Amérique Latine & Caraïbes	2 500	1 150	8 194	13 565	2 225	27 634
Autres pays	10 321	7 519	3 127	72 455	8 395	101 817
TOTAL	97 704	99 040	85 733	108 219	101 979	492 675
TOTAL (en %)	19,8 %	20,1 %	17,4 %	22,0 %	20,7 %	100,0 %

Parc hôtelier par zone géographique et marque au 31 décembre 2009

<i>En nombre d'hôtels</i>	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	13	21	9	9	69	121
Pullman	13	12	-	1	20	46
Novotel	124	140	7	19	105	395
Mercure	251	232	-	81	135	699
Adagio	23	6	-	-	-	29
Suitehotel	18	6	-	-	2	26
All Seasons	36	6	-	-	33	75
Ibis	378	313	-	59	111	861
Etap Hotel	288	115	-	-	-	403
Formule 1	262	31	-	10	48	351
Motel 6/Studio 6	-	-	1 060	-	-	1 060
Autres	3	19	-	1	22	45
TOTAL	1 409	901	1 076	180	545	4 111
TOTAL (en %)	34,3 %	21,9 %	26,2 %	4,4 %	13,3 %	100,0 %

<i>En nombre de chambres</i>	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	1 664	4 872	2 893	1 625	18 820	29 874
Pullman	3 384	2 824	-	188	6 073	12 469
Novotel	16 344	26 395	1 957	3 082	24 094	71 872
Mercure	23 435	31 582	-	10 559	20 063	85 639
Adagio	3 201	648	-	-	-	3 849
Suitehotel	2 094	931	-	-	292	3 317
All Seasons	2 850	409	-	-	3 855	7 114
Ibis	33 001	39 983	-	8 890	20 293	102 167
Etap Hotel	22 283	11 687	-	-	-	33 970
Formule 1	19 491	2 216	-	2 905	4 015	28 627
Motel 6/Studio 6	-	-	105 651	-	-	105 651
Autres	152	3 277	-	385	4 312	8 126
TOTAL	127 899	124 824	110 501	27 634	101 817	492 675
TOTAL (en %)	26,0 %	25,3 %	22,4 %	5,6 %	20,7 %	100,0 %

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2009

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

<i>En nombre de chambres</i>	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
2010	3 675	916	3 333	14 334	6 341	28 599
2011	5 128	1 723	3 686	22 636	4 681	37 854
2012	2 345	694	2 670	16 612	1 122	23 443
2013 et après	1 373	-	1 511	9 623	508	13 015
TOTAL	12 521	3 333	11 200	63 205	12 652	102 911

B.1.2. Prise de contrôle de la société Orbis

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

Le 22 août 2007, Accor a acquis 4,9 % du capital de la société Orbis, basée en Pologne. Accor qui détenait 40,58 % de cette société en détenait 45,48 % après cette opération. La transaction a porté sur 2 257 773 titres acquis au prix de PLN 72 par action, soit PLN 163 millions (environ 42 millions 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 premier semestre 2008.

2008 : Accor porte sa participation à 50,01 %

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

L'écart de première consolidation dégagé a été affecté aux constructions de 21 hôtels. Après réaffectation, l'écart d'acquisition résiduel s'élève à 12 millions d'euros.

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

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

B.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 4 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).

B.1.4 Restructuration du groupe Dorint AG

Depuis 2002, le Groupe Accor détenait une participation dans le groupe hôtelier allemand Dorint AG. Cette participation, comprise entre 40,19 % et 26 % de 2002 à 2006 suite à différentes augmentations de capital, a été consolidée en mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe entre 2003 et 2006. Un partenariat stratégique avait été mis en place 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 étaient intégrées au réseau Accor.

En 2006, le Groupe Dorint réalisant depuis plusieurs exercices des pertes opérationnelles importantes, le Conseil de Surveillance de

Dorint a décidé au cours du premier trimestre 2007 de scinder l'entreprise en deux entités distinctes :

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

Concomitamment, Accor a souscrit à une deuxième augmentation de capital pour un montant de 70,4 millions 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 et un écart de première consolidation de 143 millions d'euros a été dégagé. Cet écart de première consolidation a été intégralement affecté à l'écart d'acquisition du fait des synergies prévues avec la société d'exploitation qu'Accor possédait déjà en Allemagne.

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.

Au cours du second semestre 2008, Accor a acquis 2 % supplémentaires de The NewGen Hotels pour 10,2 millions d'euros et dégagé un écart d'acquisition de 10,3 millions d'euros. À l'issue de cette opération, le Groupe possédait 99,46 % du capital de la société.

Enfin, fin 2008, le Groupe a engagé une procédure de squeeze-out qui a été finalisée le 7 janvier 2009. Ce squeeze-out a consisté à racheter les derniers 0,54 % détenus par les minoritaires. Le montant versé aux minoritaires pour le rachat de leur participation s'est élevé à 39 euros par action et Accor détient aujourd'hui 100 % du capital de la société The NewGen Hotels AG.

À l'issue de l'ensemble de ces opérations, l'écart d'acquisition présent dans les comptes du Groupe s'élève à 180 millions d'euros sur la société NewGen.

B.2. Stratégie de développement dans les Services Prépayés

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

En **février 2006**, Accor Services, a acquis la société **Stimula**, société spécialiste de la motivation des réseaux de distribution et des forces de ventes (ticket cadeau). Cette acquisition a hissé Accor Services au premier rang des acteurs français de la stimulation sur le marché des entreprises, avec un volume d'affaires, combiné à celui de Stimula de 200 millions 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.

B.2.2. Acquisition au cours de l'exercice 2007

En **janvier 2007**, Accor Services a acquis l'activité cartes essence de **Autocupon**, deuxième émetteur de cartes essence au Mexique et filiale du groupe mexicain Pegaso. Le coût de cette acquisition payé à hauteur de 7 millions 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 **Tinteligen 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 s'élevait à 3 millions d'euros, payé en numéraire, et comprenait un complément de prix versé en 2009 à hauteur de 1 million 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 clients 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 2007.

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. 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, le solde correspondant à l'écart d'acquisition (4 millions d'euros). Un complément de prix de 5 millions d'euros a été payé au premier semestre 2009, augmentant ainsi l'écart d'acquisition initial.

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 de 3 millions d'euros versé au second semestre 2009. 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.

B.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.

B.2.4. Développement et acquisition au cours de l'exercice 2009

Le 9 février 2009, Accor Services a conclu une alliance stratégique avec MasterCard donnant naissance à PrePay Solutions. Cette joint-venture est détenue à hauteur de 67 % par Accor, 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.

En octobre 2009, Accor Services a acquis la société **Exit Group**, 4^e opérateur tchèque de titres-restaurant ainsi que 8 listes clients. Grâce à la complémentarité d'Exit Group et de Accor Services Tchéquie en termes de couverture géographique et de type de clientèle, cette acquisition a permis à Accor Services de prendre une position de leader sur une zone à fort potentiel. Le coût de cette acquisition s'élève à 15 millions d'euros (dont 12 millions d'euros de titres et 3 millions d'euros de listes clients), payé en numéraire, auquel s'ajoute un complément de prix de 2 millions d'euros qui sera versé en 2010. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 11 millions d'euros, a été affecté en partie (en montant brut hors impôts différés) au portefeuille clients pour 2 millions d'euros. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros sur l'exercice 2009.

B.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 dégage est de 163 millions d'euros.

B.4. Participation dans le Groupe Lucien Barrière portée à 49 % en 2009

En décembre 2004, Accor, la famille Desseigne Barrière et Colony Capital ont créé la société « Groupe Lucien Barrière SAS » qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Lucien Barrière (SHCLB), de la Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), de Accor Casinos et de leurs filiales respectives. Dans le cadre de cet accord, 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 de cinq experts indépendants, en excluant la valeur la plus haute et la valeur la plus basse, conformément aux accords signés en 2004. À l'issue de ce processus de valorisation, Colony Capital a décidé fin mars 2009, d'exercer son put au prix de 153 millions d'euros.

L'impact de la consolidation en clôture du Groupe Lucien Barrière en intégration proportionnelle à 49 % sur la dette nette du Groupe a été de 260 millions d'euros. Cette opération a généré un écart de première consolidation complémentaire de 103 millions d'euros, intégralement affecté en écart d'acquisition en raison du maintien de l'intégration proportionnelle comme mode de consolidation de la participation.

C. 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 116 279 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. 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 2008. Cette augmentation de la participation du Concert s'est accompagnée, le 27 août 2008, par l'octroi d'un siège supplémentaire au Conseil d'administration pour Eurazéo, portant de 2 à 3 membres le nombre de représentants de Colony et Eurazéo. Au cours du deuxième semestre 2008, Eurazéo et Colony ont de nouveau renforcé leurs participations pour atteindre un taux de détention sur une base non diluée au 31 décembre 2008, de 10,49 % pour Eurazéo et de 12,36 % pour Colony Capital. Le concert disposait ainsi de 22,84 % du capital et de 20,40 % des droits de vote au 31 décembre 2008.

Au cours de l'exercice 2009, Colony Capital a acquis 18 971 023 actions Accor et cédé 3 358 006 nouvelles actions Accor. Au 31 décembre 2009, le Concert détenait par conséquent 65 844 245 actions soit 29,20 % du capital et 27,56 % des droits de vote.

D. Emission de trois emprunts obligataires

Accor a procédé, avec succès à l'émission de trois emprunts obligataires en 2009 :

- ▶ Le 28 janvier 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 4 février 2014), assorti d'un coupon de 7,50 %. L'opération a été placée auprès de plus de 200 investisseurs institutionnels européens.
- ▶ Le 23 avril 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 4 ans (maturité 6 mai 2013), assorti d'un coupon de 6,5 %. L'opération a été placée auprès de plus de 350 investisseurs institutionnels européens.
- ▶ Le 16 juillet 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 250 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 8 ans et 3 mois (maturité 6 novembre 2017), assorti d'un coupon de 6,039 %. L'opération a été placée auprès d'un seul investisseur.

Ces opérations permettent de renforcer la liquidité du Groupe, de diversifier ses sources de financement et d'allonger la durée moyenne de sa dette.

E. Taux de consolidation du Bolivar vénézuélien

Le 8 janvier 2010, les autorités monétaires du Venezuela ont procédé à la dévaluation du Bolivar Fuerte (VEF). La devise nationale, qui était jusqu'à présent fixée au taux de 2,15 pour 1 USD, s'échange désormais à 4,30 pour 1 USD. Au cours de l'exercice 2009 le Groupe s'est vu retirer les agréments officiels nécessaires à la conversion des devises en dollar au cours officiel jusqu'alors retenu pour la conversion des états financiers de ses filiales.

Au 31 décembre 2009, le Groupe a décidé de convertir les contributions de ses filiales vénézuéliennes au taux le plus probable de conversion des devises à savoir le taux dévalué du Bolivar tel qu'annoncé par les autorités le 8 janvier 2010. L'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'est élevé à (39) millions d'euros.

F. Projet de scission du Groupe des deux métiers du Groupe, l'hôtellerie et les services prépayés

Le projet de scission des deux métiers du Groupe confirmé par le Conseil d'administration du 15 décembre 2009 n'a pas eu d'incidence particulière sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2009.

Le Groupe a tout d'abord analysé le projet de scission au regard de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » et a conclu que la séparation des deux métiers du Groupe ne rentrait pas dans le champ d'application de la norme. En effet, les dispositions de la norme s'appliquent aux cessions d'actifs et groupe d'actifs envisagées et non aux scissions.

Puis le Groupe a analysé le projet de scission au regard de l'interprétation IFRIC 17 « Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires » et a conclu que le projet de scission entre dans le champ d'application de cette interprétation. En effet, le champ d'application de cette interprétation englobe les distributions de dividendes en nature mais aussi les opérations de « *spin-off* », qu'envisage de réaliser le Groupe Accor. Cependant, l'interprétation IFRIC 17 n'étant d'application obligatoire que pour les exercices ouverts à partir du 31 octobre 2009, Accor n'a pas fait le choix d'appliquer cette interprétation par anticipation. Par ailleurs, le caractère « hautement probable » requis par cette interprétation n'est pas rempli, car la décision de mise en œuvre de la scission requiert le vote de l'Assemblée Générale.

En conséquence, l'ensemble des actifs et passifs ainsi que les éléments du compte de résultat n'ont pas fait l'objet d'un reclassement sur une ligne isolée en bas des états financiers.

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⁾	2009	2008
HÔTELLERIE	1 817	2 077	591	219	462	20	5 186	5 750
Haut et milieu de gamme	1 135	1 375	57	111	328	20	3 026	3 427
Économique	682	702	-	108	134	0	1 626	1 723
Économique États-Unis	-	-	534	-	-	-	534	600
SERVICES PRÉPAYÉS	209	335	14	337	48	-	943	978
AUTRES ACTIVITÉS	590	254	-	-	85	7	936	994
Casinos	425	-	-	-	16	-	441	346
Restauration	97	-	-	-	1	-	98	187
Services à bord des trains	68	180	-	-	-	-	248	306
Holdings et autres	0	74	-	-	68	7	149	155
TOTAL 2009	2 616	2 666	605	556	595	27	7 065	
TOTAL 2008	2 787	2 935	683	663	633	21		7 722

(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 2009 s'établit à 7 065 millions d'euros contre 7 722 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de (657) millions d'euros (8,5 %).

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)		
▸ Activité (à périmètre et change constants)	(612)	(7,9) %
▸ Développement	+ 337	+ 4,4 %
▸ Impact de change	(111)	(1,4) %
▸ Cession d'actifs	(271)	(3,5) %
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2009	(657)	(8,5) %

Évolution du chiffre d'affaires par métier

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	(564)	(580)	(10,1) %
Haut et milieu de gamme	(401)	(392)	(11,5) %
Économique	(97)	(105)	(6,1) %
Économique États-Unis	(66)	(83)	(13,8) %
SERVICES PRÉPAYÉS	(35)	+14	+1,4 %
AUTRES ACTIVITÉS	(58)	(46)	(4,6) %
Casinos	+95	(17)	(4,8) %
Restauration	(89)	(17)	(9,0) %
Services à bord des trains	(58)	+9	+2,8 %
Holdings et Autres	(6)	(21)	(13,7) %
TOTAL GROUPE	(657)	(612)	(7,9) %

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	(171)	(188)	(6,7) %
Europe (hors France)	(269)	(290)	(9,9) %
Amérique du Nord	(78)	(98)	(14,3) %
Amérique Latine et Caraïbes	(107)	+7	+1,0 %
Autres pays	(38)	(36)	(5,8) %
Structures mondiales	+6	(7)	(35,9) %
TOTAL GROUPE	(657)	(612)	(7,9) %

Au 31 décembre 2009, le chiffre d'affaires provenant des **redevances de management et de franchise** inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier de 5 186 millions d'euros s'élève à 202 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Redevances de Management	Redevances de Franchise	2009	2008
HÔTELLERIE				
Haut et milieu de gamme	115	26	141	167
Économique	15	31	46	44
Économique États-Unis	-	15	15	11
TOTAL 2009	130	72	202	
TOTAL 2008	154	68		222

NOTE 4 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)		2008	2009
Coûts des marchandises vendues	(1)	(806)	(752)
Coûts de personnel	(2)	(2 790)	(2 611)
Énergie, entretien et maintenance		(386)	(380)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété		(267)	(258)
Autres charges d'exploitation	(3)	(1 183)	(1 088)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION		(5 432)	(5 089)

(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	2008	2009
Effectifs temps plein (*)	85 592	78 411
Ratio Coûts de personnel/ETP (en milliers d'euros)	(33)	(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 20 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⁾	2009	2008
HÔTELLERIE	510	627	174	57	106	33	1 507	1 815
Haut et milieu de gamme	291	360	9	16	58	31	765	950
Économique	219	267	-	41	48	2	577	636
Économique États-Unis	-	-	165	(0)	-	-	165	229
SERVICES PRÉPAYÉS	64	157	4	170	15	(16)	394	426
AUTRES ACTIVITÉS	71	8	(0)	(6)	20	(18)	75	49
Casinos	60	-	-	-	5	-	65	50
Restauration	6	(0)	-	-	(0)	-	6	14
Services à bord des trains	5	5	-	-	-	1	11	11
Holdings et autres	(0)	3	(0)	(6)	15	(19)	(7)	(26)
TOTAL 2009	645	792	178	221	141	(1)	1 976	
TOTAL 2008	713	995	252	226	141	(37)		2 290

(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 2009 s'établit à 1 976 millions d'euros, contre 2 290 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Cette diminution s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>		
▸ Activité (à périmètre et change constants)	(287)	(12,5) %
▸ Développement	+48	+2,1 %
▸ Impact de change	(48)	(2,1) %
▸ Cession d'actifs	(27)	(1,2) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2009	(314)	(13,7) %

Évolution du résultat brut d'exploitation par métier :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
HÔTELLERIE	(308)	(316)	(17,4) %
Haut et milieu de gamme	(185)	(183)	(19,3) %
Économique	(59)	(66)	(10,4) %
Économique États-Unis	(64)	(67)	(29,2) %
SERVICES PRÉPAYÉS	(32)	+3	+0,7 %
AUTRES ACTIVITÉS	+26	+26	+53,6 %
Casinos	+15	(2)	(3,9) %
Restauration	(8)	(3)	(22,5) %
Services à bord des trains	-	+6	+49,5 %
Holdings et Autres	+19	+25	+94,1 %
TOTAL GROUPE	(314)	(287)	(12,5) %

Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
France	(68)	(80)	(11,2) %
Europe (hors France)	(203)	(190)	(19,1) %
Amérique du Nord	(74)	(78)	(30,9) %
Amérique Latine et Caraïbes	(5)	+30	+13,1 %
Autres pays	(0)	+3	+1,9 %
Structures mondiales	+36	+28	+77,7 %
TOTAL GROUPE	(314)	(287)	(12,5) %

NOTE 6 LOYERS OPÉRATIONNELS

Les loyers sont respectivement de 884 millions d'euros au 31 décembre 2009 et de 903 millions d'euros au 31 décembre 2008.

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 151 millions d'euros (cf. Note 28.A).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée, de manière à constater une charge constante pendant la durée du contrat. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause dans les contrats de location permettant au propriétaire d'exiger un paiement par anticipation des loyers (relatif à la dégradation de la notation de Accor – rating – ou pour d'autres causes). Par ailleurs, il n'existe aucune clause de « défaillance croisée » (*cross default*) avec les financements consentis au Groupe Accor.

La charge annuelle de 884 millions d'euros correspond à 1 448 hôtels en location dont 26 % 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)	2008	2009
HÔTELLERIE	(886)	(862)
Haut et milieu de gamme	(529)	(498)
Économique	(258)	(267)
Économique États-Unis	(99)	(97)
SERVICES PRÉPAYÉS	(16)	(18)
AUTRES ACTIVITÉS	(1)	(4)
Casinos	(5)	(7)
Restauration	(4)	(3)
Services à bord des trains	(3)	(3)
Holdings et autres	11	9
TOTAL	(903)	(884)

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 2009	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	378	(112)	(112)	-
Loyer fixe sans option d'achat	322	(271)	(271)	-
Loyer fixe avec rémunération variable ⁽²⁾	72	(77)	(64)	(13)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(3)	(2)	(1)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(27)	(26)	(1)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(20)	(20)	-
TOTAL LOYERS FIXES HÔTELIERS	772	(510)	(495)	(15)
Loyer variable avec minimum ⁽³⁾	100	(76)	(64)	(12)
Loyer variable avec minimum plafonné ⁽⁴⁾	8	(11)	(6)	(5)
Loyer variable sans minimum ⁽⁵⁾	568	(265)	(1)	(264)
TOTAL LOYERS VARIABLES HÔTELIERS	676	(352)	(71)	(281)
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE	1 448	(862)	(566)	(296)
Loyers dans les autres métiers	-	(42)	(38)	(4)
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	20	20	-
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS	1 448	(884)	(584)	(300)

(1) Le détail par marque et par type de contrat se détaille de la manière suivante au 31 décembre 2009.

Établissements en location au 31 décembre 2009	Loyer fixe avec option d'achat	Loyer fixe sans option d'achat	Loyer fixe avec rémunération variable	Loyer variable avec minimum	Loyer variable avec minimum plafonné	Loyer variable sans minimum	Total
Sofitel	1	6	-	2	-	5	14
Pullman	-	5	3	4	-	2	14
Novotel	3	48	11	19	3	91	175
Mercure	9	67	21	14	1	68	180
Adagio	-	6	-	-	1	-	7
Suitehotel	3	6	-	-	-	-	9
All Seasons	-	3	8	-	-	4	15
Ibis	19	102	15	55	2	160	353
Etap Hotel	1	56	1	5	1	71	135
Formule 1	15	2	12	-	-	167	196
Motel 6/Studio 6	326	19	1	1	-	-	347
Autres	1	2	-	-	-	-	3
TOTAL	378	322	72	100	8	568	1 448

(2) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe et une partie variable. La partie variable est en général un pourcentage du chiffre d'affaires ou un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

(3) Ces loyers sont déterminés en pourcentage du chiffre d'affaires ou en pourcentage du résultat brut d'exploitation auxquels est assorti un minimum garanti contractuel fixe.

(4) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires auquel est assorti un minimum garanti contractuel fixe plafonné.

(5) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires (538 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (30 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels. Le montant des loyers variables basés sur le RBE s'élève au 31/12/2009 à 18 millions d'euros.

C. Détail des engagements minimaux de loyers sur une base de trésorerie décaissée

Les engagements minimaux de loyers représentent uniquement les engagements de loyers à long terme de l'hôtellerie. Dans les autres métiers, ces engagements sont en règle générale de courte durée (inférieure à 3 ans) et ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

L'échéancier détaillant les engagements 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)
2010	(523)	2019	(345)
2011	(513)	2020	(312)
2012	(501)	2021	(262)
2013	(488)	2022	(237)
2014	(473)	2023	(214)
2015	(463)	2024	(176)
2016	(451)	2025	(151)
2017	(425)	2026	(134)
2018	(385)	>2027	(475)
		Total	(6 528)

Au 31 décembre 2009, 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 3 761 millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 8 % s'établit à 301 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum (soit 523 millions d'euros) et la charge d'intérêt (301 millions d'euros) s'établit à 222 millions d'euros. Cette dernière constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's ».

NOTE 7 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2009	2008
HÔTELLERIE	296	188	75	18	40	28	645	930
Haut et milieu de gamme	154	63	7	5	12	26	267	422
Économique	142	125	-	13	28	2	310	378
Économique États-Unis	-	-	68	(0)	-	-	68	130
SERVICES PRÉPAYÉS	59	151	3	167	12	(16)	376	410
AUTRES ACTIVITÉS	56	6	(0)	(3)	22	(10)	71	47
Casinos	49	-	-	-	9	-	58	45
Restauration	3	(0)	-	-	(0)	-	3	10
Services à bord des trains	4	4	-	-	-	0	8	9
Holdings et autres	(0)	2	(0)	(3)	13	(10)	2	(17)
TOTAL 2009	411	345	78	182	74	2	1 092	
TOTAL 2008	478	531	152	187	71	(32)		1 387

(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 2009 s'établit à 1 092 millions d'euros, contre 1 387 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Cette diminution s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

▸ Activité (à périmètre et change constants)	(268)	(19,3) %
▸ Développement	+35	+2,5 %
▸ Impact de change	(36)	(2,6) %
▸ Cession d'actifs	(26)	(1,9) %

ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2009 **(295)** **(21,3) %**

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

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	(285)	(293)	(31,5) %
Haut et milieu de gamme	(155)	(163)	(38,6) %
Économique	(68)	(64)	(17,0) %
Économique États-Unis	(62)	(66)	(50,9) %
SERVICES PRÉPAYÉS	(34)	(0)	(0,0) %
AUTRES ACTIVITÉS	+24	+25	+53,8 %
Casinos	+13	(2)	(3,4) %
Restauration	(7)	(3)	(33,4) %
Services à bord des trains	(1)	+5	+59,6 %
Holdings et Autres	+19	+25	+147,5 %
TOTAL GROUPE	(295)	(268)	(19,3) %

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

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	(67)	(71)	(14,8) %
Europe (hors France)	(186)	(180)	(33,9) %
Amérique du Nord	(74)	(78)	(51,1) %
Amérique Latine et Caraïbes	(5)	+27	+14,4 %
Autres pays	+3	+6	+8,5 %
Structures mondiales	+34	+28	+84,4 %
TOTAL GROUPE	(295)	(268)	(19,3) %

NOTE 8 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2008	2009
Amortissements	(442)	(493)
Provisions	(4)	(5)
TOTAL	(446)	(498)

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⁾	2009	2008
HÔTELLERIE	167	34	1	9	5	19	235	566
Haut et milieu de gamme	68	(44)	2	(2)	(10)	17	31	215
Économique	99	78	-	11	15	2	205	284
Économique États-Unis	-	-	(1)	(0)	-	-	(1)	67
SERVICES PRÉPAYÉS	47	138	3	158	9	(16)	339	379
AUTRES ACTIVITÉS	23	(5)	(0)	(4)	19	(13)	20	(4)
Casinos	22	-	-	-	8	-	30	23
Restauration	(1)	(0)	-	-	(1)	-	(2)	4
Services à bord des trains	2	1	-	-	-	0	3	4
Holdings et autres	(0)	(6)	(0)	(4)	12	(13)	(11)	(35)
TOTAL 2009	237	167	4	163	33	(10)	594	
TOTAL 2008	321	377	84	168	36	(45)		941

(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 2009 s'établit à 594 millions d'euros contre 941 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Cette évolution s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		
▸ activité (à périmètre et change constants)	(293)	(31,2) %
▸ développement	(13)	(1,3) %
▸ impact de change	(31)	(3,3) %
▸ cession d'actifs	(10)	(1,0) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2009	(347)	(36,8) %

Évolution du résultat d'exploitation par métier :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
HÔTELLERIE	(331)	(319)	(56,3) %
Haut et milieu de gamme	(184)	(179)	(83,3) %
Économique	(79)	(74)	(26,1) %
Économique États-Unis	(68)	(66)	(98,3) %
SERVICES PRÉPAYÉS	(40)	(7)	(1,9) %
AUTRES ACTIVITÉS	+24	+33	+889,3 %
Casinos	+7	(1)	(4,0) %
Restauration	(6)	(4)	(80,4) %
Services à bord des trains	(1)	+6	+139,6 %
Holdings et Autres	+24	+32	+88,9 %
TOTAL GROUPE	(347)	(293)	(31,2) %

Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
France	(84)	(82)	(25,4) %
Europe (hors France)	(210)	(192)	(50,9) %
Amérique du Nord	(80)	(78)	(93,1) %
Amérique Latine et Caraïbes	(5)	+26	+15,7 %
Autres pays	(3)	+6	+15,5 %
Structures mondiales	+35	+27	+58,9 %
TOTAL GROUPE	(347)	(293)	(31,2) %

NOTE 10 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Intérêts financiers ⁽¹⁾	(102)	(132)
Autres revenus et charges financières ⁽²⁾	16	(11)
RÉSULTAT FINANCIER	(86)	(143)

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Intérêts financiers décaissés	(99)	(131)
Intérêts financiers non décaissés	(3)	(1)
TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS	(102)	(132)

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>)	1	1
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	12	0
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	3	(12)
TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	16	(11)

NOTE 11 QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	27	1
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(7)	(4)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	20	(3)

Les principales contributions s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Hôtellerie Asie/Australie	3	3
Fonds d'investissement Égypte (Macor)	-	1
Sofitel Londres Saint James (Hôtellerie UK)	1	0
Orbis (Hôtellerie Pologne) (*) (Note 2.B.1.2)	9	-
Société Hôtelière Paris les Halles	4	(0)
Hôtellerie Sofitel US	2	(1)
The Grand Real Estate	-	(3)
Fonds d'investissement Tunisie & Maroc (STI et RISMA)	0	(5)
Autres	1	2
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	20	(3)

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

NOTE 12 CHARGES DE RESTRUCTURATION

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2008	2009
Variation de la provision pour restructuration	6	7
Coûts de restructuration	(62)	(134)
CHARGES DE RESTRUCTURATION	(56)	(127)

Les charges de restructuration sur la période 2008 et 2009 comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe, dont les coûts relatifs au plan de départ volontaire annoncé par le Groupe en juin 2009.

NOTE 13 DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Note 13.1. Définition des unités génératrices de trésorerie et hypothèses retenues

Au 31 décembre 2009, les principales valeurs des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie inclus dans les valeurs nettes comptables des UGT testées sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Écart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
HÔTELLERIE		
Australie	181	-
Allemagne	180	-
Haut et Milieu de gamme France	173	-
Motel 6	94	140
Asie	41	-
SOUS-TOTAL HÔTELLERIE	669	140
SERVICES PRÉPAYÉS		
Ticket Brésil	144	-
Kadéos	115	19
AS Roumanie	37	-
Accor Services Italie	36	-
Prepay	28	2
SOUS-TOTAL SERVICES PRÉPAYÉS	360	21
AUTRES MÉTIERS		
Casinos (Accor Casinos, SHCD et Groupe Lucien Barrière SAS)	366	9
Lenôtre	23	-
SOUS-TOTAL AUTRES MÉTIERS	389	9
VALEURS NETTES COMPTABLES DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE INCLUS DANS LES UGT	1 418 (*)	170

(*) Ce montant représente 80 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2009.

Les méthodes de détermination des valeurs recouvrables sont détaillées en Note 1.D.6.

Les principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables sont les suivantes :

	Hôtellerie						Services prépayés			Autres métiers			
	Allemagne	Australie	HMG France	Asie	Motel 6	Ticket Brésil	Kadéos	Roumanie	AS Italie	Prepay	Casinos	Lenôtre	
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie	EBE	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie	EBE	Flux futurs de trésorerie		EBE	EBE	Valorisation marché = cession Mastercard	Valorisation marché = Put Colony	Flux futurs de trésorerie
Durées des projections (années)	5	5	N/A	5	7	N/A	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	2,00 %	N/A	2,00 %	2,00 %	N/A	2,00 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2,00 %
Taux d'actualisation	7,69 %	7,69 %	N/A	7,69 %	7,30 %	N/A	7,30 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	7,69 %

Note 13.2. Pertes de valeurs comptabilisées, nettes des reprises

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des exercices 2008 et 2009 se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2008	2009
Écarts d'acquisition	(14)	(304)
Immobilisations incorporelles	-	(29)
Immobilisations corporelles	(43)	(54)
Immobilisations financières	-	-
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	(57)	(387)

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2008 et 2009 sont les suivants :

A. Dépréciation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2008	2009
HÔTELLERIE	(10)	(173)
Haut et milieu de gamme	(7)	(58)
Économique	(3)	(2)
Économique États-Unis	-	(113)
SERVICES PRÉPAYÉS	(2)	(120)
AUTRES ACTIVITÉS	(2)	(11)
Casinos	-	-
Restauration	(1)	(1)
Services à bord des trains	-	(8)
Holdings et autres	(1)	(2)
TOTAL	(14)	(304)

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

Au 31 décembre 2009, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation des hôtels Motel 6 aux États-Unis pour 113 millions d'euros, à l'hôtellerie Italie pour 33 millions d'euros, à l'hôtellerie Hongrie pour 21 millions d'euros et de Kadéos pour 83 millions d'euros.

Analyse de sensibilité :

Au 31 décembre 2008, 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.

Au 31 décembre 2009, une augmentation de 25 points de base du taux d'actualisation aurait eu un impact sur le montant de perte de valeur comptabilisée en 2009 de 6 millions d'euros. Une

augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation aurait eu un impact d'environ 39 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base aurait eu un impact de 138 millions d'euros, principalement relative à des actifs hôteliers américains.

B. Dépréciation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie

Au 31 décembre 2008, aucun montant significatif n'a été constaté.

Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa revue régulière de la valorisation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie, le Groupe a constaté une dépréciation de 29 millions d'euros.

C. Dépréciation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	2008	2009
HÔTELLERIE	(43)	(54)
Haut et milieu de gamme	(21)	(32)
Économique	(14)	(19)
Économique États-Unis	(8)	(3)
SERVICES PRÉPAYÉS	-	-
AUTRES ACTIVITÉS	-	-
Casinos	-	-
Restauration	-	-
Services à bord des trains	-	-
Holdings et autres	-	-
TOTAL	(43)	(54)

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

Les dotations concernaient 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.

Au 31 décembre 2009, les dépréciations d'actifs corporels s'élèvent à 54 millions d'euros. Les dotations concernent 86 hôtels pour un montant global de (57,2) millions d'euros et les reprises concernent 16 hôtels pour un montant global de 2,9 millions d'euros.

NOTE 14 RÉSULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HÔTELIER

(en millions d'euros)	2008	2009
Plus ou moins-values de cessions	109	74
Provisions sur actifs hôteliers	2	(67)
TOTAL	111	7

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.A.2.1) ;

- 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.

Au 31 décembre 2009, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- une plus-value de 39 millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession de 157 hôtels F1 à un consortium d'investisseurs institutionnels français (cf. Note 2.A.2.1) ;
- une plus-value de 9,5 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Franchise back* en France portant sur 6 hôtels ;

- une plus-value de 8,5 millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession d'hôtels non prioritaires en France portant sur 10 hôtels ;
- une moins-value de (6) millions d'euros dégagée dans le cadre des cessions Motel 6, comprenant pour une part des cessions avec maintien d'un contrat de franchise (15 hôtels) et d'autre part des cessions d'hôtels non prioritaires (6 hôtels).

NOTE 15. RÉSULTAT DE LA GESTION DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	2008	2009
Plus ou moins-values de cessions	41	(33)
Provisions	(5)	(30)
Gains/(pertes) non récurrents	(23)	(22)
TOTAL	13	(85)

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.

Au 31 décembre 2009, le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment :

- une moins-value de (3) millions d'euros générée par la cession des titres Club Méditerranée (cf. Note 2.A.1) ;
- une plus-value de 2 millions d'euros générée par la cession d'immobilier de bureau à Bruxelles ;
- une perte de (32) millions d'euros liée à la dévaluation du Bolivar Fuerte ;
- une provision pour perte de valeur sur créances pour (19) millions d'euros.

NOTE 16. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2008	2009
Charge d'impôt exigible	(254)	(160)
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(254)	(160)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	(20)	39
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	1	-
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(19)	39
CHARGE D'IMPÔT HORS IMPÔT AFFÉRENT AUX SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	(273)	(121)
Impôts des sociétés mises en équivalence	(7)	(4)
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	(280)	(125)

Note 16.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2008	2009
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)	886	(144)
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	(18)	334
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	298	368
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	7	4
Autres	7	15
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)	294	721
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)	(422) (*)	(381)
RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)	758	196
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE (E)	34,43 %	34,43 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)	(261)	(67)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :		
au différentiel de taux courant des pays étrangers	39	21
à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(31)	(42)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	7	10
à des impacts de changement de taux d'impôts différés	1	2
aux quotes-parts de mises en équivalence	7	4
au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	(6)	1
à la réforme de la Taxe professionnelle en 2010 (cf. Note 2)	-	(15)
à d'autres éléments	-	(14)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)	17	(33)
IMPÔT AU TAUX NORMAL (H) = (F) + (G)	(244)	(100)
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (I)	(29) (*)	(21) (**)
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)	(273)	(121)
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	757	196
Charge d'impôt à taux courant	(222)	(46)
TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE	29,3 %	23,6 %

(*) En 2008, principalement relatif aux transactions immobilières réalisées en France et en Suisse avec Axa Reim (cf. Note 2.A.2.1). 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 %).

(**) En 2009, principalement relatif à la cession de 157 hôtels F1 à un consortium d'investisseurs institutionnels français (cf. Note 2.A.2.1).

Au 31 décembre 2009, figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value fiscale de 104 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 19 % pour 19 millions d'euros.

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

(en millions d'euros)	2008	2009
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	164	166
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	57	52
Pertes fiscales activées	5	73
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	226	291
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	40	41
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	159	170
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	199	211
Impôts différés nets actif (passif)	27	80

Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2009, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 216 millions d'euros. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 204 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Au 31 décembre 2009, 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	-	8	-	8
N + 2	-	1	-	1
N + 3	-	12	-	12
N + 4	6	16	-	22
N + 5 et au-delà	5	22	-	27
Sans limite	-	145	1	146
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	11	204	1	216

(1) Au 31 décembre 2009, les impôts différés non comptabilisés comprennent 38 millions d'euros d'impôts différés sur les déficits fiscaux des sociétés NewGen en Allemagne, en France et en Autriche (cf. Note 2.B.1.4).

NOTE 17. ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	1 932	2 062
Dépréciations	-	(285)
TOTAL EN VALEUR NETTE	1 932	1 777

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2008	Déc. 2009
HÔTELLERIE			
Australie		144	181
Allemagne	2.B.1.4	201	180
Haut et Milieu de gamme France		184	173
Motel 6		212	94
Économique (hors Motel 6)		91	86
Asie		41	41
Égypte		24	24
Pologne	2.B.1.2	95	12
Suisse		11	11
Portugal		9	9
Pays-Bas		13	8
Hongrie		25	2
Italie		33	-
Autres Hôtellerie (inférieurs à 6 millions d'euros)		2	4
SOUS-TOTAL HÔTELLERIE		1 085	825
SERVICES PRÉPAYÉS			
Ticket Brésil		111	144
France (Tickets Cadeaux)	2.B.2.2	181	115
Royaume Uni		83	70
Roumanie		37	37
Italie		33	36
Mexique		31	31
Suède		19	17
Australie		11	13
USA		33	13
République Tchèque		2	13
Allemagne		14	10
Asie		10	10
Venezuela		9	9
Autres Services Prépayés (inférieurs à 6 millions d'euros)		71	39
SOUS-TOTAL SERVICES PRÉPAYÉS		645	557
AUTRES MÉTIERS			
Casinos (Accor Casinos, SHCD et Groupe Lucien Barrière S.A.S.)	2.B.4	162	366
Lenôtre		25	23
Autres Métiers (inférieurs à 6 millions d'euros)		15	6
SOUS-TOTAL AUTRES MÉTIERS		202	395
TOTAL EN VALEUR NETTE		1 932	1 777

Accor a, au cours de l'exercice 2008, procédé à une élimination de la valeur comptable des cumuls d'amortissement et de dépréciations comptabilisés sur les écarts d'acquisitions en date de conversion aux

IFRS, en effectuant une diminution correspondante de leur valeur brute.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2008	Déc. 2009
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER		1 967	1 932
AUGMENTATION DE LA VALEUR BRUTE ET IMPACT DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE		159	256
Hôtellerie			
Hôtellerie Belgique		-	2
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme France		11	2
Hôtellerie Allemagne (complément de prix Newgen)	2.B.1.4	10	1
Hôtellerie Pologne (intégration Orbis)	2.B.1.2	104	-
Hôtellerie Économique (hors Motel 6)		1	4
Services prépayés			
Services Prépayés autres acquisitions		8	22
Services Prépayés République Tchèque		-	9
Services Prépayés Asie (Surfgold)	2.B.2.2	-	5
Services Prépayés Suède		-	2
Services Prépayés Mexique		-	-
Services Prépayés Royaume Uni (Acquisition de Motivano)	2.B.2.2	8	-
Services Prépayés Allemagne (Acquisition de Quasar)		8	-
Services Prépayés Australie (Davidson & Trahaire)		4	-
Services Prépayés Venezuela - acquisition des minoritaires		2	-
Autres métiers			
Groupe Lucien Barrière S.A.S.	2.B.4	-	204
Lenôtre (Acquisition de boutiques)		1	-
Autres		2	5
CESSIONS DE L'EXERCICE		(79)	(28)
DÉPRÉCIATIONS	13	(14)	(304)
DIFFÉRENCE DE CONVERSION		(64)	72
RECLASSEMENTS EN IMMOBILISATIONS	(*)	(27)	(88)
RECLASSEMENTS EN ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		-	-
RECLASSEMENTS ET AUTRES VARIATIONS		(10)	(63)
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE		1 932	1 777

(*) Dont affectation de l'écart de première consolidation d'Orbis.

NOTE 18. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
VALEURS BRUTES		
Marque Motel 6 ⁽¹⁾	145	140
Marque Kadéos ⁽²⁾	19	19
Autres marques et réseaux ⁽³⁾	92	95
Licences, logiciels	164	239
Autres immobilisations incorporelles ⁽⁴⁾	338	311
TOTAL VALEURS BRUTES	758	804
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR		
Licences, logiciels	(120)	(189)
Autres immobilisations incorporelles	(126)	(127)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	(246)	(316)
VALEURS NETTES	512	488

(1) Au 31 décembre 2009, la variation de la marque Motel 6 s'explique par l'évolution des taux de clôture USD contre EURO (31 décembre 2008 : 1,392 – 31 décembre 2009 : 1,441).

(2) Valorisation de la marque Kadéos suite à l'acquisition de la société en mars 2007 (cf. Note 2.B.2.2).

(3) Dont 48 millions d'euros de droits d'utilisation de terrains sur les hôtels Ibis et Novotel en Chine.

(4) Dont 155 millions d'euros de droits au bail (dont 104 millions d'euros de droit d'usufruit des terrains suite à l'acquisition d'Orbis en 2008) et 54 millions d'euros de valorisation des listes clients (dont 21 millions d'euros concernant Kadéos).

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	369	512
Acquisitions de la période	13	14
Immobilisations générées en interne ⁽¹⁾	22	27
Entrées de périmètre ⁽²⁾	133	8
Dotations aux amortissements	(42)	(44)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	(29)
Cessions de la période	(4)	(3)
Différence de conversion	(28)	3
Reclassements	49	-
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	512	488

(1) Investissements sur licences et logiciels pour un montant de 27 millions d'euros (dont principalement 4 millions d'euros au Brésil et 3 millions d'euros aux États-Unis).

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

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

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Marque Motel 6	145	140
Marque Kadéos	19	19
Autres marques et réseaux	92	95
VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE	256	254

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 2009 le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations incorporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 12 millions d'euros.

NOTE 19. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Note 19.1. Détail des immobilisations corporelles par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	519	480
Constructions	2 639	2 735
Agencements	2 089	2 138
Matériels et mobiliers	1 619	1 693
Immobilisations en cours	312	295
VALEUR BRUTE	7 178	7 341

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Constructions	(768)	(844)
Agencements	(981)	(1 030)
Matériels et mobiliers	(964)	(1 011)
Immobilisations en cours	(3)	(3)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(2 716)	(2 888)
Terrains	(6)	(5)
Constructions	(81)	(88)
Agencements	(36)	(36)
Matériels et mobiliers	(12)	(15)
Immobilisations en cours	(3)	(3)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	(138)	(147)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(2 854)	(3 035)

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	513	475
Constructions	1 790	1 803
Agencements	1 072	1 072
Matériels et mobiliers	643	667
Immobilisations en cours	306	289
VALEUR NETTE	4 324	4 306

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

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	3 321	4 324
Entrées de périmètre	423	199
Investissements de la période	1 240	648 (*)
Cessions	(158)	(231)
Dotations aux amortissements	(393)	(449)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(43)	(51)
Différence de conversion	(89)	20
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. Note 31)	44	(139)
Autres reclassements	(21)	(15)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	4 324	4 306

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

Au 31 décembre 2009, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 228 millions d'euros. Il s'élevait à 234 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Par ailleurs, dans le cadre des opérations signées avec Foncière des Murs (cf. Note 2.A.2.1 et Note 39), Accor s'est engagé à réaliser des travaux pour 106 millions d'euros sur la période 2005-2009 et Foncière des Murs s'est engagée à financer 148 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, 99 millions d'euros de travaux ont été réalisés par le Groupe. De plus, 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).

Dans le cadre des opérations réalisées avec Axa Reim (cf. Note 2.A.2.1), Accor s'est engagé à réaliser 28 millions d'euros de travaux en France et en Suisse.

En 2009, le montant des frais financiers incorporés dans le coût des immobilisations corporelles s'est élevé à 8 millions d'euros (7 millions d'euros pour l'exercice 2008). Le taux de capitalisation utilisé pour déterminer le montant des coûts d'emprunts pouvant être incorporés dans le coût des actifs s'élève à 4,74 % (taux moyen de la dette Groupe au 31 décembre 2008).

Note 19.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2009, les immobilisations en location-financement retraitées dans le bilan s'élèvent à 92 millions d'euros en valeurs nettes, contre 125 millions d'euros au 31 décembre 2008, et se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	24	20
Constructions	160	126
Agencements	66	63
Matériels et mobiliers	15	7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)	265	216
Constructions	(81)	(75)
Agencements	(46)	(47)
Matériels et mobiliers	(13)	(2)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS)	(140)	(124)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	125	92

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
2009	151
2010	144
2011	131
2012	116
2013	104
2014	95
2015	78
2016	74
2017	70
2018	62
2019	53
2020	49
2021	45
2022	41
> 2023	38

NOTE 20. PRÊTS LONG TERME

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	96	127
Dépréciation	(18)	(20)
TOTAL EN VALEUR NETTE	78	107

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Hôtellerie Asie Pacifique ⁽¹⁾	67	66
Autres	11	41
TOTAL	78	107

(1) Le montant des prêts, consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut principalement des prêts accordés à Tahl (Foncière Australienne) pour un montant de 61 millions d'euros au 31 décembre 2009.

NOTE 21. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Asie/Pacifique (*)	94	120
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) ⁽¹⁾	35	30
Société Hôtelière Paris Les Halles ⁽²⁾	12	11
Fonds d'investissement Égypte	12	12
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas) ⁽³⁾	10	7
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	4	5
Hôtellerie Sofitel US (25 %) (Note 2.A.2.2) ⁽⁴⁾	(12)	(16)
Autres	21	22
TOTAL	176	191

(*) Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Entreprises Limited pour 28 millions d'euros, du développement en Inde pour 26 millions d'euros, Ambassador Inc. et Ambatel Inc. (Corée du Sud) pour 15 millions d'euros, Novotel Mumbai pour 9 millions d'euros.

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

Risma (Fonds d'investissement Maroc)

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Chiffre d'affaires	98	82
Résultat net	1	(13)
Trésorerie/(Dettes) nette	(138)	(169)
Montant des capitaux propres	94	81
Capitalisation boursière	163	143
Total de bilan	278	323
Fraction de capital détenu	34,92 %	34,92 %

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

Société Hôtelière Paris Les Halles

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Chiffre d'affaires	67	60
Résultat net	12	-
Trésorerie/(Dettes) nette	(77)	(107)
Montant des capitaux propres	35	30
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	137	158
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %

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

The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas) Sofitel The Grand

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Chiffre d'affaires	11	8
Résultat net	(4)	(7)
Trésorerie/(Dettes) nette	(6)	(24)
Montant des capitaux propres	16	11
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	28	41
Fraction de capital détenu	58,71 %	58,71 % (*)

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 %.

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

Hôtellerie Sofitel US

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Chiffre d'affaires	167	140
Résultat net	8	(2)
Trésorerie/(Dettes) nette	(469)	(461)
Montant des capitaux propres	(46)	(62)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	481	445
Fraction de capital détenu	25,00 %	25,00 %

NOTE 22. ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Titres de participation (Actifs financiers disponibles à la vente)	157	126
Dépôts et cautionnements (Prêts et Créances)	67	70
TOTAL VALEURS BRUTES	224	196
Provisions pour dépréciation	(75)	(66)
VALEURS NETTES	149	130

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. 2008	Déc. 2009
Club Méditerranée ⁽¹⁾	14	-
Autres participations et dépôts ⁽²⁾	135	130
VALEURS NETTES	149	130

(1) Au cours de l'exercice 2009, Accor a cédé la totalité de sa participation dans le Club Méditerranée (1 162 630 titres). Accor ne détient plus de titres Club Méditerranée.

(2) Dont les titres de Stone (foncière en France) pour 17 millions d'euros, les titres de TAHL (foncière en Australie) pour 20 millions d'euros, un dépôt de 21 millions d'euros pour les tranches 6 à 10 des hôtels Motel 6 aux États-Unis et un dépôt de 10 millions d'euros concernant des hôtels en France cédés en 2008.

NOTE 23. COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

Note 23.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	1 375	1 422
Provisions	(62)	(72)
VALEURS NETTES	1 313	1 350

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 23.2. Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
TVA à récupérer	305	246
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	9	10
Créances d'impôts et taxes (*)	24	275
Autres débiteurs	345	427
Charges constatées d'avance	159	177
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	842	1 135
PROVISIONS	(18)	(22)
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	824	1 113

(*) Ce poste comprend 242 millions d'euros liés au paiement du redressement fiscal CIWLT en février 2009 (cf. Note 38).

Note 23.3. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
TVA à payer	186	122
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	490	460
Dettes d'impôts et taxes (*)	327	313
Autres créanciers (*)	445	425
Produits constatés d'avance	165	143
VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS	1 613	1 463

(*) Ces postes comprennent 192 millions d'euros liés au précompte (cf. Note 38).

Note 23.4. Échéancier des comptes de tiers

(en millions d'euros) au 31 décembre 2009	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2009	Déc. 2008
Stocks	60	-	-	60	103
Clients	1 350	-	-	1 350	1 313
TVA à récupérer	174	72	-	246	305
Créances de personnel et organismes sociaux	10	-	-	10	9
Créances impôts et taxes	274	1	-	275	24
Autres débiteurs	404	1	-	405	327
ACTIF COURT TERME	2 272	74	-	2 346	2 081
Fournisseurs et comptes rattachés	706	3	-	709	765
TVA à payer	122	-	-	122	186
Personnel et organismes sociaux	444	15	1	460	490
Dettes autres impôts et taxes	313	-	-	313	327
Autres créanciers	423	1	1	425	445
PASSIF COURT TERME	2 008	19	2	2 029	2 213

NOTE 24. CAPITAL POTENTIEL

Note 24.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2009, le capital social est composé de 225 458 199 actions. Le nombre moyen d'actions en circulation en 2009 s'établit à 222 890 385. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009 est de 225 458 199.**

Par ailleurs, 9 485 318 options de souscription, soit 4,21 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2009 (cf. Note 24.3).

Accor a par ailleurs attribué à ses dirigeants en 2008 et 2009 des actions sous conditions de performance liées aux résultats :

- le 28 mars 2008 Accor a attribué 107 034 actions sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2008 et 2009 (cf. Note 24.3). Une partie des conditions de performance n'ayant pas été atteinte en 2008, seules 26 166 actions sont aujourd'hui susceptibles d'être octroyées;

- le 31 mars 2009, Accor a attribué 242 553 actions sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2009 et 2010 (cf. Note 24.3). Une partie des conditions de performance n'ayant pas été atteinte en 2009, seules 116 653 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 235 086 336 titres.

Note 24.2. 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 (32,57 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2009 est de 222 932 096. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Résultat net part du Groupe	575	(282)
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	221 237	222 890
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	840	16
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	-	26
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)	222 077	222 932
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)	2,59	(1,26)

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 2009 sont :

- ▶ les plans 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17 et 18 d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2009 ;
- ▶ 116 653 actions sous conditions de performance issues du plan attribuées en 2009 et dont la réalisation des conditions de performance sera évaluée à la fin de l'exercice 2010.

Note 24.3. 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 2009 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 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
Plan 19	31-mars-2009	8 ans	969 965	du 01/04/13 au 31/03/17	1 138	27,45	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.

En 2007, les critères de performance ont été réalisés. En 2008 et 2009, une partie seulement des critères de performance ont été réalisés générant une annulation de 26 713 options.

Les mouvements intervenus en 2008 et 2009 sur les plans d'options sur actions sont les suivants :

	31 décembre 2008		31 décembre 2009	
	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	8 472 298	44,71	9 591 890	45,16
Options attribuées	1 485 803	46,28	969 965	27,45
Options annulées/échues	(163 253)	42,50	(871 188)	43,03
Options exercées	(202 958)	36,81	(205 349)	37,02
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	9 591 890	45,16	9 485 318	43,72
OPTIONS EXERCÉABLES À FIN DE PÉRIODE	3 396 422	37,42	3 771 273	35,20

Au 31 décembre 2009, 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 6	37,77	1 239 636	8 jours
Plan 8	31,83	55 650	1 an
Plan 9	35,68	1 147 361	2 ans
Plan 10	33,94	83 510	2,5 ans
Plan 11	32,42	1 245 116	2 ans
Plan 12	46,15	1 211 400	3 ans
Plan 13	49,10	639 050	3,3 ans
Plan 14	68,65	1 417 805	4,3 ans
Plan 15	71,72	68 287	4,5 ans
Plan 16	60,44	1 403	5,8 ans
Plan 17	46,46	1 366 350	5,3 ans
Plan 18	42,70	75 000	5,8 ans
Plan 19	27,45	934 750	7,3 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, douze plans, octroyés entre 2003 et décembre 2009, 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
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	30,50 €	35,18 €	33,71 €	31,64 €	49,80 €	48,30 €
Prix d'exercice	31,83 €	35,68 €	33,94 €	32,42 €	46,15 €	49,10 €
Volatilité attendue (*)	39,58 %	39,68 %	39,18 %	37,64 %	35,36 %	34,60 %
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	7 ans	7 ans	7 ans
Taux de rendement sans risque (**)	3,54 %	3,44 %	3,55 %	2,94 %	3,13 %	3,74 %
Juste Valeur des Options (***)	8,91 €	10,52 €	10,07 €	8,48 €	14,11 €	12,57 €

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

(*) 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 ;
- ▶ 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, 18 et 19.

Ce taux correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux ou trois derniers exercices.

La maturité des stock-options

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- ▶ 35 % des options sont exercées après 4 ans ;
- ▶ 20 % des options sont exercées après 5 ans ;
- ▶ 35 % des options sont exercées après 6 ans ;
- ▶ 5 % des options sont exercées après 7 ans – 10 % pour les plans 11, 12, 13, 14, 15, 17 et 18 ;
- ▶ 5 % des options sont exercées après 8 ans ;

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de 8 ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

Charges comptabilisées au titre des avantages sur instruments de capital

La charge totale comptabilisée en charge de personnel en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 20 millions d'euros au 31 décembre 2009, 22 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Plan d'Épargne Entreprise

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

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

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

Les caractéristiques du plan sont les suivantes :

- prix de référence des titres : 68,61 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 personnels au titre du 1^{er} semestre 2007 en contrepartie des capitaux propres. Le coût d'incessibilité sur la part des titres souscrits par les salariés hors part levier, évalué en actualisant la décote sur 5 ans au taux de 5,5 %, s'est élevé à 0,2 million d'euros. Ce coût d'incessibilité représente 5,5 % du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

Plan d'actions sous conditions de performance

Plan 2007

Le 14 mai 2007 Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 56 171 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 a été attribué le plan. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se voient remettre la moitié des actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se voient remettre un quart des actions.

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

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

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

Au 31 décembre 2007

À la clôture de l'exercice 2007, les conditions de performance ont été atteintes.

Au 31 décembre 2008

À la clôture de l'exercice 2008, une partie seulement des conditions de performance a été atteinte. De ce fait, la juste valeur du plan a été recalculée et s'élevait au 31 décembre 2008 à 3,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009

La période d'acquisition des droits de ce plan est arrivée à échéance le 14 mai 2009. Suite à la réalisation des conditions de performance et sous condition de présence à cette date, 49 804 actions ont été remises aux bénéficiaires.

La juste valeur totale du plan s'est in fine élevée à 3,5 millions d'euros.

Plan 2008

Le 28 mars 2008, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 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 a été attribué le plan. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se voient remettre la moitié des actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se voient remettre un quart des actions.

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

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

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

Au 31 décembre 2008

À la clôture de l'exercice 2008, une partie seulement des conditions de performance a été atteinte. De ce fait, la juste valeur du plan a été recalculée et s'élevait à 1,2 million d'euros après anticipation de la non-réalisation des conditions de performance 2009.

Au 31 décembre 2009

À la clôture de l'exercice 2009, les conditions de performance 2009 n'ont pas été atteintes.

La juste valeur du plan s'élève toujours à 1,2 million d'euros dont 0,6 million d'euros ont été comptabilisés dans les comptes du 31 décembre 2009.

Plan 2009

Le 31 mars 2009, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 242 553 actions sous conditions de performance dont :

- ▶ 201 194 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 2 ans et d'une période de conservation obligatoire de 2 ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- ▶ 41 359 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 4 ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition.

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt pour les exercices 2009 et 2010. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se voient remettre la moitié des actions. Si deux des trois conditions sont remplies, les bénéficiaires se verront remettre environ un tiers des actions et si une seule des trois conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre environ un sixième 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.

La juste valeur de ces rémunérations (5,8 millions d'euros au 31 mars 2009) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

Au 31 décembre 2009

À la clôture de l'exercice 2009, les conditions de performance 2009 n'ont pas été atteintes.

De ce fait, la juste valeur du plan a été recalculée et s'élève à 2,9 millions d'euros après prise en compte de la non-réalisation des conditions de performance 2009. 1 million d'euros de charges a été comptabilisé sur ce plan en 2009.

NOTE 25. RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Obligations convertibles	-	-
Obligations Remboursables en Actions	-	-
Fonds commun de placement et Sicav	-	-
Swap de taux et de change	(6)	(12)
Revalorisation des titres non consolidés	-	-
Revalorisation de titres disponibles à la vente	-	-
IMPACT CAPITAUX PROPRES	(6)	(12)

Variation des réserves de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Actifs financiers disponibles à la vente	(66)	-
Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres ⁽¹⁾	(66)	-
Transféré(e) en résultat	-	-
Couverture de flux de trésorerie	(6)	(6)
Profit (perte) porté(e) en capitaux propres	(6)	(6)
Transféré(e) en résultat	-	-
VARIATION DE LA RÉSERVE	(72)	(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.

La variation de (66) millions d'euros correspondait à cette composante « action » qui 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.

NOTE 26. MINORITAIRES*(en millions d'euros)*

31 DÉCEMBRE 2007	61
Résultat minoritaire de la période	38
Dividendes versés aux minoritaires	(22)
Différence de conversion	(45)
Variations de périmètre ⁽¹⁾	226
31 DÉCEMBRE 2008	258
Résultat minoritaire de la période	17
Dividendes versés aux minoritaires	(34)
Différence de conversion	3
Variations de périmètre	13
31 DÉCEMBRE 2009	257

(1) 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'élevait à 179 millions d'euros au 31 décembre 2008.

NOTE 27. RÉSULTAT GLOBAL

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008			Déc. 2009		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	(267)	-	(267)	167	-	167
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	1	-	1	-	-	-
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	(6)	-	(6)	(6)	-	(6)
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(6)	2	(4)	(4)	1	(3)
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(278)	2	(276)	157	1	158

Les ajustements de reclassements du résultat global vers le résultat net de la période se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Différence de conversion	-	-
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	(23)	-
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	-	-
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-
TOTAL AJUSTEMENTS DE RECLASSEMENTS	(23)	-

NOTE 28. ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

Note 28.A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2009, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	Taux effectif 2008		Taux effectif 2009	
	Déc. 2008	%	Déc. 2009	%
EUR	1 595	4,61	2 151	5,73
CNY	79	4,75	94	4,77
PLN	100	7,20	82	4,30
AUD	43	5,54	41	4,57
USD	50	2,01	12	1,28
Autres devises ⁽¹⁾	114	5,14	133	3,31
DETTE BRUTE	1 981	4,74	2 513	5,48
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	180	-	151	-
Engagements d'achat	65	-	20	-
Revalorisation passifs financiers	-	-	-	-
Dérivés passif	87	-	21	-
Autres dettes financières court terme et banques	62	-	143	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	2 375	-	2 848	-

(1) Dont en JPY l'équivalent de 28 millions d'euros, en CHF l'équivalent de 23 millions d'euros au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Dettes financières non courantes (long terme)	2 088	2 475
Dettes financières courantes (court terme)	287	373
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	2 375	2 848

Note 28.B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2009, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Année N + 1	287	373
Année N + 2	70	209
Année N + 3	168	302
Année N + 4	1 326	949
Année N + 5	346	627
Année N + 6	18	23
Au-delà	160	365
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	2 375	2 848

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 28.E sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2009, Accor bénéficie de lignes de crédit confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de 2 530 millions d'euros ayant des échéances variant entre février 2011 et août 2013. Après déduction des crédits à court terme que le Groupe a l'intention de renouveler et qui sont reclassés en dettes financières à long terme pour un montant de 218 millions d'euros, le montant

des lignes de crédit confirmées long terme non utilisées est de 2 312 millions d'euros.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2009 est de 132 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 485 millions d'euros de janvier 2010 à décembre 2013 et 76 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2008 était de 86 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 307 millions d'euros de décembre 2008 à décembre 2012 et 11 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 28.C. Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2009, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	2 253	5,17 %	90 %
CNY	94	4,77 %	4 %
PLN	78	4,29 %	3 %
AUD	4	7,52 %	0 %
USD	1	4,94 %	0 %
Autres devises	83	4,41 %	3 %
DETTE BRUTE TOTALE	2 513	5,11 %	100 %

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute au 31 décembre 2009 se répartit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	2 151	5,73 %	86 %
CNY	94	4,77 %	4 %
PLN	82	4,30 %	3 %
AUD	41	4,57 %	2 %
USD	12	1,28 %	0 %
Autres devises	133	3,31 %	5 %
DETTE BRUTE TOTALE	2 513	5,48 %	100 %

Note 28.D. Répartition taux fixe/taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

(en millions d'euros)	Dette Totale	
	Montant	Taux
Décembre 2008	1 981	4,74 %
Décembre 2009	2 513	5,48 %

Au 31 décembre 2009, la dette brute totale est répartie à 73 % à taux fixe au taux moyen de 6,61 % et 27 % à taux variable au taux moyen de 2,38 %.

Au 31 décembre 2009, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (99 %), la dette à taux variable est principalement libellée en EUR (50 %), en CNY (14 %), et en PLN (12 %).

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 28.E. Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2009, 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 2010	Échéance 2011	31 déc. 2009 Valeur nominale	31 déc. 2009 Juste valeur
USD	11	-	11	-
AUD	38	-	38	1
JPY	28	-	28	-
Autres	26	-	26	-
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	103	-	103	1

Achats à terme et swaps de change <i>(en millions d'euros)</i>	Échéance 2010	Échéance 2011	31 déc. 2009 Valeur nominale	31 déc. 2009 Juste valeur
GBP	368	-	368	(1)
SEK	87	-	87	(1)
USD	42	-	42	(2)
MXN	51	-	51	(1)
CHF	22	-	22	-
Autres	85	-	85	(1)
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	655	-	655	(6)
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	758	-	758	(5)

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 2009, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 5 millions d'euros.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2009, 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2011	2012	au-delà	31 déc. 2009 Valeur notionnelle	31 déc. 2009 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps	-	-	-	356	356	20
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	-	-	-	356	356	20

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 2009, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 20 millions d'euros.

3. Valeur de marché des Instruments Financiers

Au 31 décembre 2009, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 déc. 2009 Valeur au bilan	31 déc. 2009 Juste valeur
Passifs financiers :	2 848	2 978
Obligations ⁽¹⁾	1 440	1 570
Dette bancaire	805	805
Endettement en Crédit-Bail	151	151
Autres dettes	431	431
Dérivés de taux (Cash Flow Hedge) ⁽²⁾	20	20
Dérivés de change (Fair Value Hedge) ⁽²⁾	1	1
ACTIFS FINANCIERS COURANTS :	(1 224)	(1 224)
Titres de placement ⁽³⁾	(1 006)	(1 006)
Disponibilités	(152)	(152)
Autres	(60)	(60)
Dérivés de taux (Cash Flow Hedge) ⁽²⁾	-	-
Dérivés de change (Fair Value Hedge) ⁽²⁾	(6)	(6)
DETTE NETTE	1 624	1 754

(1) La juste valeur des obligations cotées correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de la Bourse du Luxembourg et Bloomberg.

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

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

(en millions d'euros)	31 déc. 2009 Valeur au bilan	31 déc. 2009 Juste valeur
Obligations et titres de créances négociables ^(a)	(125)	(125)
Placements monétaires ^(b)	(866)	(866)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois ^{(*) (c)}	(12)	(12)
Autres	(3)	(3)
TOTAL DES TITRES DE PLACEMENT	(1 006)	(1 006)

(*) 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 28.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 28.G. Notation de la dette du Groupe

Au 31 décembre 2009, 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-3	09-juil-09	<i>Credit Watch Negative</i>	10-sept-09
Fitch Ratings	BBB-	F3	02-juil-09	<i>Rating Watch Evolving</i>	28-août-09

NOTE 29. ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Autres dettes financières long terme ⁽¹⁾	1 927	2 332
Endettement de crédit-bail long terme	161	143
Dettes financières court terme	165	285
Banques	35	67
Dérivés Passif	87	21
DETTES FINANCIÈRES	2 375	2 848
Prêts à court terme	(34)	(17)
Titres de placement ⁽²⁾	(1 054)	(1 006)
Disponibilités	(194)	(152)
Dérivés Actif	(5)	(6)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(16)	(43)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS ⁽³⁾	(1 303)	(1 224)
DETTE NETTE	1 072	1 624

(1) Cf. Note 2.D.

(2) Cf. Note 28.E.

(3) Y compris 743 millions d'euros liés à l'activité de titres de services prépayés. Pour mémoire, le montant au 31 décembre 2008 s'élevait à 804 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	204	1 072
Variation des dettes long terme	896	387
Variation des dettes à court terme	37	120
Variation de trésorerie	(37)	74
Variation liée à des reclassements avec d'autres postes du bilan	(28)	(29)
VARIATION DE LA PÉRIODE	868	552
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	1 072	1 624

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

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
TRÉSORERIE AU BILAN	1 253	1 164
Banques créditrices	(35)	(67)
Dérivés passif	(87)	(21)
TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FINANCEMENT	1 131	1 076

NOTE 30. ANALYSE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS SELON LA NORME IFRS 7

Le classement des justes valeurs par niveaux de hiérarchie est requis par la norme IFRS 7 uniquement pour les actifs et passifs enregistrés à la juste valeur au bilan. Néanmoins, cette information est détaillée

pour l'ensemble des actifs et passifs financiers du groupe Accor afin que les montants de juste valeur présentés ci-dessous soient comparables avec ceux de la Note 28.E.

Au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

31 décembre 2008 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur					
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe	
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE						181				181	
Obligations et titres de créances négociables	181					181		181		181	
PRÊTS ET CRÉANCES						2 368				2 368	
Prêts à court terme		34				34		34		34	
Prêts à long terme		78				78		78		78	
Créances sur cession d'actifs			16			16		16		16	
Dépôts et cautionnements				66		66		66		66	
Créances clients					1 313	1 313		1 313		1 313	
Placements monétaires	858					858		858		858	
Autres	3					3		3		3	
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE						94				94	
Titres de participation				82		82			82	82	
SICAV et fonds communs de placement	12					12	12			12	
Autres											
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						5				5	
Dérivés de taux	5					5		5		5	
Dérivés de change											
DISPONIBILITÉS						194		194		194	
ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2008						1 253	112	16	148	1 313	2 842
						2 842	12	2 748	82	2 842	

31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur				
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE						125				125
Obligations et titres de créances négociables	125					125		125		125
PRÊTS ET CRÉANCES						2 456				2 456
Prêts à court terme		17				17		17		17
Prêts à long terme		107				107		107		107
Créances sur cession d'actifs			43			43		43		43
Dépôts et cautionnements				70		70		70		70
Créances clients					1 350	1 350		1 350		1 350
Placements monétaires	866					866		866		866
Autres	3					3		3		3
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE						72				72
Titres de participation				60		60			60	60
SICAV et fonds communs de placement	12					12	12			12
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						6				6
Dérivés de taux	-					-		-		-
Dérivés de change	6					6		6		6
DISPONIBILITÉS						152		152		152
ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2009	1 164	124	43	130	1 350	2 811	12	2 739	60	2 811

31 décembre 2008 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur				
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournis-seurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 ^(*)	Niveau 2 ^(*)	Niveau 3 ^(*)	Juste valeur de la classe
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						87				87
Dérivés de change	74					74		74		74
Dérivés de taux	13					13		13		13
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI						3 018				3 018
Autres obligations		-				-		-		-
Dette bancaire		1 927				1 927		1 927		1 927
Endettement de crédit-bail			19	161		180		180		180
Autres dettes			146			146		146		146
Fournisseurs					765	765		765		765
BANQUES	35					35		35		35
PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2008	122	1 927	165	161	765	3 140	0	3 140	0	3 140

31 décembre 2009 (en millions d'euros)	Catégories au bilan					Juste valeur				
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournis-seurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						21				21
Dérivés de change	1					1		1		1
Dérivés de taux	20					20		20		20
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI						3 469				3 599
Autres obligations		1 440				1 440	1 570			1 570
Dette bancaire		673	132			805		805		805
Endettement de crédit-bail			8	143		151		151		151
Autres dettes		219	145			364		364		364
Fournisseurs					709	709		709		709
BANQUES	67					67		67		67
PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2009	88	2 332	285	143	709	3 557	1 570	2 117	0	3 687

(*) Il existe trois hiérarchies de juste valeur :

(a) Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;

(b) Niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;

(c) Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

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, FCP et obligations sont précisées dans la Note 28. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la Note 1.N.1.

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

NOTE 31. ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
GROUPE D'ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS ^(a)	-	14
Hôtels à céder à divers investisseurs (France) ^(a)	3	80
Hôtels à céder aux États-Unis ^(b)	26	26
Hôtels à céder en Italie ^(c)	-	18
Hôtels à céder en Suisse ^(e)	-	3
Hôtels à céder en Allemagne ^(f)	2	-
Autres ^(g)	5	3
TOTAL ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	36	130
TOTAL ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	36	144
TOTAL PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS ^(d)	-	4

(a) Au 31 décembre 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actif, le Groupe s'est accordé sur la cession de 5 unités en France. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de 6 unités (5 hôtels et 1 institut) en France. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour une valeur nette comptable de 80 millions d'euros en actifs destinés à être cédés.

(b) Au cours de l'exercice 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de 17 hôtels Motel 6 et 1 hôtel Studio 6. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour une valeur nette comptable de 26 millions d'euros en actifs destinés à être cédés.

Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de 24 hôtels Motel 6 et 1 hôtel Studio 6. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 26 millions d'euros.

(c) Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de 2 hôtels en Italie. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 18 millions d'euros.

(d) Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de 6 hôtels en Chine. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 14 millions d'euros et en passif destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 4 millions d'euros.

(e) Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de 1 hôtel en Suisse. En application de la norme IFRS 5, cet actif a été reclassé en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 3 millions d'euros.

(f) Au 31 décembre 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession d'un terrain en Allemagne. En application de la norme IFRS 5, cet actif a été reclassé pour une valeur nette comptable de 2 millions d'euros en actifs destinés à être cédés. Au 31 décembre 2009, cet actif a été reclassé en immobilisations corporelles, la vente n'ayant pas abouti.

(g) Au 31 décembre 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'était accordé sur la cession d'un laboratoire Lenôtre (Fresnes en France). En application de la norme IFRS 5, cet actif a été reclassé pour une valeur nette comptable de 3 millions d'euros en actifs destinés à être cédés. Au 31 décembre 2009, cet actif a été cédé pour un montant de 3 millions d'euros.

NOTE 32. PROVISIONS

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	Impact capitaux propres ^(*)	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Différence de Reclassement & périmètre ^(*)	31 déc. 2009
Provisions pour retraites	101	6	14	(7)	(9)	1	2	108
Provisions pour primes de fidélité	30	-	5	(3)	(9)	1	-	24
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	131	6	19	(10)	(18)	2	2	132

(*) Cf. Note 32.C.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2009
Provisions fiscales	17	-	3	(5)	(2)	1	8	22
Provisions pour restructurations	47	-	35	(31)	(6)	1	(1)	45
Provisions pour litiges et autres	127	-	98	(27)	(26)	3	-	175
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	191	-	136	(63)	(34)	5	7	242

Au 31 décembre 2009, 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 32 millions d'euros relatives aux différents litiges prud'homaux ;
- une provision pour risques sur Venezuela (cf. Note 15).

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. 2008	Déc. 2009
Résultat d'exploitation	3	1
Résultat financier	(3)	10
Provision sur patrimoine hôtelier	(21)	5
Provisions sur autres actifs et restructuration	(18)	15
Provision pour impôts	(17)	(1)
TOTAL	(56)	30

Provisions pour retraites

A. Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du Groupe, qui les accordent.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de

la Sécurité Sociale, régimes complémentaires de retraite ARRCO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies - 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 macroéconomiques 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 (55 % 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 (7 % de l'obligation). Les droits à pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées.

B. Hypothèses actuarielles

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

Europe Hors France										
2008	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

Europe Hors France										
2009	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 %	3,0 %	3 % - 4 %	2 % - 10 %
Taux de charges salariales	46 %	23 %	13 %	22 %	36 %	29 %	17 %	40 %	46 %	9 % - 45 %
Taux d'actualisation	5,00 %	5,00 %	5,60 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %	3,00 %	5,50 %	5,00 %	4 % - 8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2009	2,20 % - 4,5 %	4 % - 5 %	5,5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	N/A	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2010	2,20 % - 4,5 %	4 % - 5,5 %	5,5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	4,3 %	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.

Les régimes de retraite du groupe Accor sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou des fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. En conséquence, le rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme a été déterminé en considérant un taux de rendement garanti par les compagnies d'assurance compris entre 3,00 % et 3,25 % (selon les pays considérés) auquel un *spread* de taux compris entre 1,00 % et 1,25 % a été ajouté. Cette méthodologie permet de prendre en

compte les mécanismes de lissage des performances des compagnies d'assurance et de définir des taux de rendement raisonnables (*i.e.* inférieurs aux taux des obligations Corporate AA).

La loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2008 a soumis 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 a supprimé 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 a supprimé les indemnités de mises en départ à la retraite. Les départs sont désormais uniquement à l'initiative de l'employé.

C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

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

Au 31 décembre 2009 (en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	136	-	136
Juste valeur des actifs des régimes	(89)	-	(89)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	47	-	47
Valeur actualisée des obligations non financées	-	85	85
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
VALEUR NETTE AU BILAN	47	85	132

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

Au 31 décembre 2008 (en millions d'euros)	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.

Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme par zone géographique

		Régimes de retraite						
		2009						
		Europe hors France						
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	34	28	6	8	9	3	7	14
Coût des services rendus dans l'année	3	-	-	-	-	-	1	-
Effet de l'actualisation	2	2	-	-	1	-	-	1
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	1	-
Réduction/Liquidation de régime	(5)	-	-	-	-	(1)	-	-
Acquisition/(Cession)	3	-	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(1)	-	-	-	-	-	(1)	(2)
(Gains)/Pertes actuarielles	-	-	1	-	2	-	1	-
Effet de change	-	-	-	-	-	-	-	-
Reclassement en Actifs/Passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	(1)	-	-	-	2	-	-	-
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	35	29	7	9	14	2	9	13
		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	28	4	2	7	-	5	-
Rendement réel des fonds	-	1	-	-	1	-	2	-
Cotisations employeurs	-	-	-	-	1	-	-	-
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	1	-
Prestations versées	-	-	-	-	-	-	(1)	-
Effet de change	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition/(cession)	2	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	2	-	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	4	29	4	2	11	-	7	-
		Europe hors France						
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE	32	-	2	6	2	3	2	14
Reclassement en Actifs/Passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-
Situation Financière à la clôture	31	-	3	7	3	2	2	13
		Europe hors France						
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
Ajustement des actifs et excédents comptabilisés à l'actif	-	-	-	-	-	-	-	-
PROVISION À LA CLÔTURE	31	-	3	7	3	2	2	13
		Europe hors France						
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
Coût des services rendus dans l'année	3	-	-	-	-	-	1	-
Effet de l'actualisation	2	2	-	-	1	-	-	1
Rendement attendu des actifs du régime	-	(2)	-	-	-	-	-	-
Amortissement du coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	(5)	-	-	-	-	(1)	-	-
Amortissement des écarts actuariels relatifs aux régimes long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Charge de l'exercice	(1)	-	-	1	1	(1)	1	1
AMORTISSEMENT DES ÉCARTS ACTUARIELS RELATIFS AUX AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI	1	-	1	1	1	-	(1)	-

			Autres avantages		
			2009	2009	2008
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
63	7	180	30	210	196
3	1	9	3	12	10
3	-	9	2	11	9
-	-	1	-	1	-
(2)	(1)	(9)	(4)	(13)	-
-	-	3	-	3	11
(2)	(1)	(8)	(3)	(11)	(14)
4	(1)	8	(4)	4	3
-	-	-	1	1	(4)
-	-	-	-	-	-
-	-	2	-	2	(1)
69	7	195	25	220	210
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
30	-	79	-	79	79
1	-	5	-	5	5
-	-	2	-	2	2
-	-	1	-	1	-
(1)	-	(4)	-	(4)	(6)
-	-	-	-	-	(1)
-	-	2	-	2	-
-	-	2	-	2	-
31	-	88	-	88	79
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
32	7	101	30	131	131
-	-	-	-	-	-
39	7	107	25	132	131
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
-	-	-	-	-	-
39	7	107	25	132	131
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
3	1	9	3	12	10
3	-	9	2	11	9
(1)	-	(4)	-	(4)	(4)
-	-	-	-	0	-
(2)	(1)	(9)	(4)	(13)	-
-	-	-	(4)	(4)	(3)
3	1	5	(3)	2	12
4	(1)	6	(4)	-	5

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Montant
PROVISION AU 01/01/2008	118
Charge de l'exercice	12
Versements	(11)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	5
Variation de périmètre ⁽¹⁾	11
Change	(4)
PROVISION AU 31/12/2008	131
Charge de l'exercice	2
Versements	(10)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	6
Variation de périmètre ⁽²⁾	2
Change	1
Autres	-
PROVISION AU 31/12/2009	132

(1) 13 millions d'euros liés à l'intégration d'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.

(2) 2 millions d'euros liés à l'intégration de GLB (30.19 % à 49 %).

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

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
DETTE ACTUARIELLE		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	6	5
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	-	3
JUSTE VALEUR DES ACTIFS		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(1)	(2)

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 %

Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2008, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 6,6 millions 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.

Au 31 décembre 2009, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 4,7 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 4,7 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

NOTE 33. RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Résultat net consolidé, part du Groupe	575	(282)
Part des minoritaires	38	17
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	451	503
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	(12)	7
Impôts différés	19	(38)
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	69	514
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	1 140	721
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(150)	(42)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	121	164
MBA AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	1 111	843

NOTE 34. VARIATION DE BFR, TITRES DE SERVICES PRÉPAYÉS À REMBOURSER ET FONDS RÉSERVÉS

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009	Variation
Stocks	103	60	(43)
Clients	1 313	1 350	37
Autres tiers actifs	824	1 113	289
Fonds réservés titres de services prépayés	441	565	124
BFR ACTIF	2 681	3 088	407
Fournisseurs	765	709	(56)
Autres tiers passif	1 613	1 463	(150)
Titres de services prépayés à rembourser	2 587	2 883	296
BFR PASSIF	4 965	5 055	90
BFR NET	2 284	1 967	(317)

BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2008	2 284
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	(189)
Reclassement de trésorerie à fonds réservés	(114)
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	21
Éléments de BFR inclus dans les cessions	5
Différence de conversion	(55)
Reclassements avec les autres postes du bilan	15
VARIATION NETTE DE BFR	(317)
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2009	1 967

(1) Cf. tableau de financement.

NOTE 35. 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
HÔTELLERIE	429	280
- Haut et Milieu de gamme	220	135
- Économique	139	111
- Économique États-Unis	70	34
SERVICES PRÉPAYÉS	24	30
AUTRES ACTIVITÉS	35	17
Casinos	15	8
Restauration	6	4
Services à bord des trains	3	2
Holding et autres	11	3
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	488	327

NOTE 36. INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que leurs besoins en fonds de roulement selon les principes de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». Ils prennent également

en compte la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.

Détail des investissements de développement hors actifs destinés à être cédés

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Déc. 2009	Déc. 2008
HÔTELLERIE	90	151	22	22	114	5	404	1 014
Haut et Milieu de gamme ⁽¹⁾	55	80	7	10	44	5	201	545
Économique ⁽²⁾	35	71	-	12	70	-	188	207
Économique États-Unis	-	-	15	-	-	-	15	262
SERVICES PRÉPAYÉS ⁽³⁾	2	11	-	1	10	19	43	19
AUTRES ACTIVITÉS	302	17	-	-	-	-	319	53
Casinos ⁽⁴⁾	301	-	-	-	-	-	301	20
Restauration	1	-	-	-	-	-	1	2
Services à bord des trains	-	3	-	-	-	-	3	4
Holdings et Autres ⁽⁵⁾	-	14	-	-	-	-	14	27
TOTAL 31 DÉC. 2009	394	179	22	23	124	24	766	
TOTAL 31 DÉC. 2008	303	369	269	29	109	7		1 086

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

(1) Dont :

- a. 17 millions d'euros : investissements pour l'ouverture d'un Pullman et d'un Novotel à Delhi ;
- b. 15 millions d'euros : pour la levée d'option d'achat sur les murs et le terrain d'un hôtel Novotel en Allemagne ;
- c. 8 millions d'euros : prêt accordé au propriétaire d'un hôtel Haut de Gamme au Pays-Bas pour rénovation ;
- d. 7 millions d'euros : levée d'option d'achat sur les murs et terrain d'un hôtel Mercure en France.

(2) Dont :

- a. investissement pour l'ouverture de 49 hôtels Ibis en Chine (51 millions d'euros) ;
- b. investissements pour l'ouverture de 6 Ibis en Europe de l'Est (16 millions d'euros) ;
- c. investissements pour l'ouverture de 12 Ibis en Inde (11 millions d'euros) ;
- d. levée d'option d'achat sur les murs d'un Ibis en Allemagne (11 millions d'euros) ;
- e. investissements pour l'ouverture de 2 Ibis en Espagne (9 millions d'euros) ;
- f. investissements pour l'ouverture de 6 Ibis en Amérique Latine (8 millions d'euros) ;

(3) Dont 11 millions d'euros : acquisition des quatre sociétés du Groupe Exit en République Tchèque ;

(4) Dont 271 millions d'euros : acquisition de 15 % des titres supplémentaires dans le Groupe Lucien Barrière portant la participation du Groupe à 49 % ;

(5) Dont 14 millions d'euros : achat par Orbis Transport d'équipements techniques et de véhicules incluant 35 bus et 833 voitures.

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

Il n'y a pas d'investissements de développement relatifs aux actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2009.

Au 31 décembre 2008, les investissements de développement relatifs aux actifs destinés à être cédés s'élevaient à 5 millions d'euros.

NOTE 37. ANALYSES SECTORIELLES

Le groupe Accor exerce son activité dans six secteurs d'activités différents qui sont les suivants :

- ▶ le secteur hôtelier qui, grâce à ses enseignes présentes sur tous les segments du marché et ses 4 111 établissements répartis dans près de 100 pays, se constitue de trois sous segments qui sont :
 - les Hôtels Haut et Milieu de Gamme qui regroupent les marques Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Adagio 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 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.

Chaque secteur représente un domaine d'activité stratégique qui propose différents produits et sert différents marchés. Pour chacun des secteurs, la structure de gestion est organisée et gérée séparément. La Direction examine les résultats et les performances de chacun des secteurs de façon indépendante. De même, les décisions en matière d'allocation des ressources sont prises de façon indépendante d'un secteur à l'autre.

Cette organisation a par conséquent amené le Groupe à considérer ces six secteurs d'activités comme ses secteurs opérationnels répondant à la définition de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ». Les informations sectorielles présentées sont par conséquent fondées sur le reporting interne utilisé par la Direction pour l'évaluation de la performance de ses différents secteurs. Pour chacun des secteurs, les indicateurs suivis par la Direction sont les suivants :

- ▶ le chiffre d'affaires ;
- ▶ le résultat brut d'exploitation ;
- ▶ les loyers ;
- ▶ le résultat d'exploitation.

Une présentation de ces indicateurs par secteurs opérationnels est effectuée en :

- ▶ Note 3 pour le chiffre d'affaires ;
- ▶ Note 5 pour le résultat brut d'exploitation ;
- ▶ Note 6 pour les loyers ;
- ▶ Note 9 pour le résultat d'exploitation.

Le total des actifs par secteurs est quant à lui présenté dans les bilans ci-dessous :

Au 31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	Hôtellerie	Services Prépayés	Autres métiers	Total consolidé
Écarts d'acquisition	825	557	395	1 777
Immobilisations incorporelles	352	99	37	488
Immobilisations corporelles	3 927	34	345	4 306
Total immobilisations financières	403	3	22	428
Actif d'impôt différé	199	20	72	291
TOTAL ACTIF NON COURANT	5 706	713	871	7 290
TOTAL ACTIF COURANT	1 289	2 507	516	4 312
Actifs destinés à être cédés	141	-	3	144
TOTAL ACTIF	7 136	3 220	1 390	11 746
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	5 394	662	(2 802)	3 254
TOTAL PASSIF NON COURANT	574	95	2 149	2 818
TOTAL PASSIF COURANT	1 164	2 463	2 043	5 670
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	4	-	-	4
TOTAL PASSIF	7 136	3 220	1 390	11 746

Au 31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	Haut et Milieu de Gamme	Économique	Économique États-Unis	Total Hôtels
Écarts d'acquisition	641	90	94	825
Immobilisations incorporelles	144	55	153	352
Immobilisations corporelles	2 054	1 135	738	3 927
Total immobilisations financières	339	41	23	403
Actif d'impôt différé	97	12	90	199
TOTAL ACTIF NON COURANT	3 275	1 333	1 098	5 706
TOTAL ACTIF COURANT	850	329	110	1 289
Actifs destinés à être cédés	105	10	26	141
TOTAL ACTIF	4 230	1 672	1 234	7 136
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	3 634	751	1 009	5 394
TOTAL PASSIF NON COURANT	416	148	10	574
TOTAL PASSIF COURANT	180	769	215	1 164
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	4	-	4
TOTAL PASSIF	4 230	1 672	1 234	7 136

Au 31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	Casinos	Restauration	Services à bord des trains	Holdings & Autres	Total Autres Métiers
Écarts d'acquisition	366	23	-	6	395
Immobilisations incorporelles	17	2	-	18	37
Immobilisations corporelles	245	27	14	59	345
Total immobilisations financières	1	3	1	17	22
Actif d'impôt différé	4	3	-	65	72
TOTAL ACTIF NON COURANT	633	58	15	165	871
TOTAL ACTIF COURANT	78	20	104	314	516
Actifs destinés à être cédés	-	-	1	2	3
TOTAL ACTIF	711	78	120	481	1 390
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	363	42	97	(3 304)	(2 802)
TOTAL PASSIF NON COURANT	133	4	11	2 001	2 149
TOTAL PASSIF COURANT	215	32	12	1 784	2 043
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	711	78	120	481	1 390

NOTE 38. 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 le 10 février 2009. L'affaire est en cours d'instruction devant cette juridiction.

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 millions d'euros.

Le paiement de cette somme au Trésor est intervenu à la fin du mois de février 2009. La somme a été comptabilisée à l'actif du bilan (cf. Note 23.2).

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 notamment 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 2009.

Par un arrêt en date du 3 juillet 2009, le Conseil d'État a décidé de surseoir à statuer sur le pourvoi du Ministre et a saisi le 4 août 2009 la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle. Le Conseil d'État a demandé à ce que l'affaire soit soumise à la procédure accélérée. Cette demande a été rejetée par une ordonnance du Président de la Cour de Justice des Communautés européennes en date du 19 octobre 2009.

En parallèle, le 14 septembre 2009, Accor a reçu du Greffe de la Cour de Justice des Communautés européennes la notification du recours préjudiciel et a déposé ses observations le 23 novembre 2009.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.

Autres litiges

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges, contentieux ou procédures, en cours, en suspens ou dont il pourrait être menacé, dont la Société estime qu'ils n'ont pas entraîné ou n'entraîneront aucun coût significatif ou n'ont pas eu et n'auront aucune incidence sensible sur la situation financière, l'activité et/ou le résultat du Groupe.

NOTE 39. ENGAGEMENTS HORS-BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2009**Note 39.1. Engagements donnés hors bilan**

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2009 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2009	31 déc. 2008
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS ⁽¹⁾	-	-	32	32	17
▸ Groupe Lucien Barrière S.A.S. ⁽²⁾	-	-	-	-	140
▸ Autres engagements d'achat	6	34	-	40	71
ENGAGEMENTS D'ACHAT	6	34	-	40	211
▸ Engagements d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Chine) ⁽³⁾	19	5	-	24	45
▸ Engagements de travaux Axa Reim (France) ⁽⁴⁾	-	12	-	12	20
▸ Engagements de travaux Axa Reim (Suisse) ⁽⁴⁾	4	-	-	4	7
▸ Engagements de travaux Moor Park (Allemagne et Pays-Bas) ⁽⁵⁾	5	-	-	5	17
▸ Projets de promotion immobilière en Espagne ⁽⁶⁾	9	-	-	9	14
▸ Engagements de travaux Land Securities (Royaume-Uni) ⁽⁷⁾	7	-	-	7	8
▸ Engagements d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Algérie) ⁽⁸⁾	4	-	-	4	5
▸ Engagements de travaux Novotel Paris Tour Eiffel ⁽⁹⁾	0	-	-	0	5
▸ Engagements de travaux 1 ^{re} transaction Foncière des Murs (France) ⁽¹⁰⁾	4	-	-	4	2
▸ Engagements de travaux 2 ^e transaction Foncière des Murs (France) ⁽¹⁰⁾	3	-	-	3	2
▸ Autres engagements de travaux ⁽¹¹⁾	40	44	72	156	109
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	95	61	72	228	234
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	-	8	1	9	6
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES ⁽¹²⁾	75	75	32	182	402
PASSIFS ÉVENTUELS	1	1	-	2	2
TOTAL 31 DÉC. 2009	177	179	137	493	
TOTAL 31 DÉC. 2008	578	177	117		872

(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 disposait d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière S.A.S. Parallèlement, Accor disposait d'une option d'achat de cette même participation. Fin mars 2009, Colony a exercé son option de vente. Accor a, de ce fait, été amené à acquérir courant avril 2009 la participation détenue par Colony pour un montant de 153 millions d'euros. Suite à cette acquisition, la participation de Accor dans le Groupe Lucien Barrière est passée à 49 %.

(3) Dans le cadre du développement en Chine, Accor a garanti aux promoteurs immobiliers l'achèvement des projets de construction de 35 Ibis et 1 Novotel. L'engagement porte à fin décembre 2009 sur un montant de 24 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. Suite à la signature d'avenants, le nouveau montant d'engagement est de 28 millions d'euros. La transaction porte sur 45 hôtels en France et 10 hôtels en Suisse. L'engagement porte à fin décembre 2009 sur un montant de 16 millions d'euros.

(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 2009, l'engagement s'élève à 5 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 2 Ibis. Au 31 décembre 2009, l'engagement s'élève à 9 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 18 millions d'euros (16 millions de livres sterling). Au 31 décembre 2009, l'engagement s'élève à 7 millions d'euros (6 millions de livres sterling).

(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 2009, l'engagement de travaux s'élève à 4 millions d'euros.

(9) Dans le cadre de la transaction de cession de la participation de 40 % dans le Novotel Paris Tour Eiffel avec reprise de l'hôtel en location, Accor s'est engagé à effectuer pour 10 millions d'euros de travaux. Ces travaux sont à réaliser au plus tard à fin 2012. Au 31 décembre 2009, l'engagement s'élève à 0,4 million 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. Suite à la signature d'avenants, le nouveau montant d'engagement est de 106 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, les travaux restant à réaliser par Accor s'élèvent à 7 millions d'euros.

(11) Les autres engagements de travaux incluent notamment les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 38 millions d'euros et des dépenses relatives au Groupe Lucien Barrière pour 70 millions d'euros. Accor détient 49 % du capital de GLB depuis avril 2009.

(12) Au 31 décembre 2009, le paiement de redressements au titre de la période 1998-2002 du litige CIWLT a été réalisé à hauteur de 242 millions d'euros (cf. Note 38). Il reste cependant encore des garanties bancaires pour 18 millions d'euros concernant le litige de 2003 non encore jugé.

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 39.2. Engagements reçus hors bilan

L'échéancier des engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2009 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2009	31 déc. 2008
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels/incorporels reçus	5	-	-	5	5
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus ⁽¹⁾	-	-	11	11	151
Commandes clients pluriannuelles	-	-	-	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	5	-	11	16	156
Engagements sur garanties actifs/passifs	-	1	-	1	1
Clause de retour à meilleure fortune	-	-	-	-	-
Autres garanties financières sur dettes	-	-	-	-	4
Autres garanties opérationnelles ^{(2) + (3) + (4) + (5) + (6)}	38	23	-	61	114
AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS	38	24	-	62	119
TOTAL 31 DÉC. 2009	43	24	11	78	
TOTAL 31 DÉC. 2008	81	173	21		275

(1) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Desseigne Barrière et Accor, Colony Capital disposait d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière S.A.S. Parallèlement, Accor disposait d'une option d'achat de cette même participation. En avril 2009, Accor a exercé son option d'achat au prix de 153 millions d'euros et sa participation passe à 49 %. Suite à cette acquisition, la participation de Accor dans le Groupe Lucien Barrière est passée à 49 %.

(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. Suite à la signature d'avenants, le nouveau montant d'engagement est de 109 millions d'euros. À fin décembre 2009, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 2 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 2009, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 2,5 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 38 millions d'euros (34 millions de livres sterling). À fin décembre 2009, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 12 millions d'euros (11 millions de livres sterling).

(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 2009, les travaux restant à réaliser par Moor Park s'élèvent à 6 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 2009, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 1 million 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 jusqu'à fin 2010 (sur trois ans). Au 31 décembre 2009, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 26 millions d'euros en France et en Suisse.

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

NOTE 40. PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2009

Les principales filiales et participations consolidées représentent 91 % du chiffre d'affaires, 93 % du résultat brut d'exploitation et 91 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,25 % 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%
Société Hôtelière 18 Suffren	France	IG	100,00%
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 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%
Adagio	France	IP	50,00%
Thalamer	France	IG	99,90%
Europe hors France			
Accor Hôtellerie Deutschland	Allemagne	IG	100,00%
Accor Hospitality Germany	Allemagne	IG	100,00%
Accor Austria AG	Autriche	IG	100,00%
Accoordination	Belgique	IG	99,90%
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	99,76%
Accor Hospitality Italia	Italie	IG	96,28%
Accor Hospitality Nederland	Pays-Bas	IG	100,00%
The Grand Real Estate	Pays-Bas	MEE	40,00%
Orbis	Pologne	IG	50,01%
Hekon Hoteles Ekonomiczne	Pologne	IG	40,58%
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%
BL Limited	Etats-Unis	IG	100,00%
Amérique latine et Caraïbes			
Accor Argentina	Argentine	IG	99,40%
Hotelaria 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	99,96%
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%
Accoer Gestion Maroc	Maroc	IG	83,70%
Risma	Maroc	MEE	34,92%

↓

↓

NOTE 41. 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
Groupe Lucien Barrière	72	309	221	160	424	416
Australie (Allegiance Marketing et Reef Casinos Conso)	20	28	14	33	58	45

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

NOTE 42. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 19 février 2010, dans le cadre de la poursuite de sa politique d'« Asset Right », Accor a cédé 5 hôtels (plus de 1 100 chambres) dans 4 pays européens, pour un montant de 154 millions d'euros. Cette opération a été réalisée avec Invesco Real Estate, acteur majeur du secteur de l'immobilier aux États-Unis, en Europe et en Asie.

L'opération porte sur :

- le Novotel Muenchen City à Munich ;
- le Novotel Roma la Rustica et le Mercure Corso Trieste à Rome ;
- le Mercure Zabatova à Bratislava, actuellement en cours de construction ;

- le Pullman Paris La Défense ;

L'ensemble des hôtels a fait l'objet d'un « *Sale & variable lease back* » à l'exception du Pullman Paris la Défense qui continuera à être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management.

Dans le cadre d'IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en « actifs destinés à être cédés ».

NOTE 43. PARTIES LIÉES

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

- l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale, 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 40. Les transactions entre la Société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la Société mère et ses entreprises associées et ses coentreprises ne sont pas significatives en 2009.

Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration sont détaillées en Note 44.

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.

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	
		2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Colony Capital	Prêt long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Option de vente des actions GLB à Accor	-	140	-	-	-	-	-	-	140	-
	Émissions obligations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Cf. Note 2.B.4.

NOTE 44. RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

(en millions d'euros)	31 décembre 2008		31 décembre 2009	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	12	6	11	5
Avantages postérieurs à l'emploi	2	6	2	6
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	5	-	3	-
Palements sur la base d'actions	5	-	6	-
RÉMUNÉRATION GLOBALE	24	12	22	11

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif et les membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus concernent uniquement les membres du Comité exécutif qui comprenait 12 membres jusqu'à fin mai 2009, il est désormais composé de 9 membres.

Les membres du Conseil d'administration reçoivent quant à eux comme seule rémunération des jetons de présence. Au cours de la période, le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2008 s'est élevé à 679 430 euros.

NOTE 45. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice et des exercices précédents se détaille de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(11)	(11)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(1)	(1)
TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	(12)	(12)

4.2 Comptes Société mère et annexes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2009

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 2009, 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 première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, 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.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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 16 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
David Dupont Noël

ERNST & YOUNG et Autres
Bruno Bizet

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2009

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2008 net	Décembre 2009 net
ACTIF IMMOBILISÉ			
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES			
▸ Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	57	57
▸ Fonds commercial	(2-3-4-7)	36	35
▸ Autres immobilisations incorporelles	(2)	1	3
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		94	95
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
▸ Terrains	(2-4)	50	44
▸ Constructions	(2-3-4)	111	95
▸ Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	4	9
▸ Autres immobilisations corporelles	(2-4)	29	30
▸ Immobilisations corporelles en cours	(2)	2	1
▸ Avances et acomptes	(2)	2	2
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES		199	181
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES			
▸ Participations	(2-6-7-18)	6 724	6 161
▸ Créances rattachées à des participations	(2-7-11-17-18)	603	870
▸ Autres titres immobilisés	(2-6-7-18)	1	1
▸ Prêts	(2-7-11-17-18)	1	4
▸ Autres immobilisations financières	(2-7-17)	32	31
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		7 360	7 067
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		7 654	7 343
ACTIF CIRCULANT			
Stocks et en cours	(7)	-	-
▸ Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	1	2
Créances			
▸ Clients et comptes rattachés	(5-7-11-17-18)	229	220
▸ Autres créances	(5-7-11-17-18)	546	625
Divers			
▸ Valeurs mobilières de placement	(8-11)	20	-
▸ Disponibilités	(11)	24	109
TOTAL ACTIF CIRCULANT		821	956
COMPTES DE RÉGULARISATION			
▸ Charges constatées d'avance	(9-17)	9	5
▸ Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	3	12
▸ Écarts de conversion actif	(10)	88	6
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION		100	23
TOTAL ACTIF	(1)	8 574	8 322

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2008 net	Décembre 2009 net
CAPITAUX PROPRES			
Capital	(13-14)	660	676
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	2 075	2 228
Réserve légale	(13)	69	69
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	112	112
Report à nouveau	(13)	322	442
Résultat de l'exercice	(13)	482	(302)
Provisions réglementées	(7-13)	3	6
TOTAL CAPITAUX PROPRES		3 732	3 240
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques	(7)	20	16
Provisions pour charges	(7)	64	69
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		84	85
DETTES			
Autres Emprunts obligataires	(12-15-16-17)	-	1 519
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(11-12-16-17)	1 500	499
Emprunts et dettes financières diverses	(11-12-16-17)	2 759	2 577
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-16)	125	126
Dettes fiscales et sociales	(12-17)	230	222
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	0	0
Autres dettes	(12-17)	48	44
TOTAL DETTES		4 663	4 987
COMPTES DE REGULARISATION			
Produits constatés d'avance	(17)	2	1
Écarts de conversion passif	(10)	93	9
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION		95	10
TOTAL PASSIF	(1)	8 574	8 322

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2008	Décembre 2009
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Production vendue (biens et services)		645	677
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(20)	645	677
Production immobilisée		1	3
Repr./amort. et prov., transferts de charges		19	32
Autres produits		2	3
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		666	715
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes	(19)	479	477
Impôts, taxes et versements assimilés		15	14
Salaires et traitements		106	119
Charges sociales		44	44
Dotations aux amortissements et provisions			
▸ Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	24	26
▸ Sur immobilisations : dotations aux provisions		5	8
▸ Sur actif circulant : dotations aux provisions		6	12
▸ Pour risques et charges : dotations aux provisions		30	28
Autres charges	(21)	3	5
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		712	733
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(46)	(18)
OPÉRATIONS EN COMMUN			
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
PRODUITS FINANCIERS			
De participations	(18)	380	292
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés	(18)	41	34
Reprises sur provisions et transferts de charges		38	33
Différences positives de change		38	45
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		498	404
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et aux provisions		102	829
Intérêts et charges assimilées	(18)	202	192
Différences négatives de change		40	43
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		343	1 064
RÉSULTAT FINANCIER	(22)	155	(659)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	(24)	109	(678)

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2008	Décembre 2009
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		363	473
Reprises sur provisions et transferts de charges		46	75
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		409	548
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		1	2
Sur opérations en capital		85	215
Dotations aux amortissements et aux provisions		1	5
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		86	221
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(23)	322	326
Impôts sur les bénéfices	(24)	(51)	(50)
TOTAL DES PRODUITS		1 573	1 667
TOTAL DES CHARGES		1 091	1 969
BÉNÉFICE OU PERTE		482	(302)

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 2009 dont le total est de 8 322 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant une perte de 302 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2009.

Les comptes sociaux de Accor SA sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe Accor.

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 2009 a été marqué par une crise économique et financière dont l'ampleur et la durée au-delà du 31 décembre 2009 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) tel qu'expliqué dans les paragraphes ci-dessous.

Les notes 1 à 28 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 :

- logiciels amortis entre deux et cinq ans ;
- licences amorties entre trois 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 dépréciation est constituée de manière temporaire.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition comprend le prix d'acquisition, les frais directement attribuables pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la Direction ainsi que les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou à la production des actifs.

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. Les indices de perte de valeur sont l'obsolescence, la dégradation physique, les changements importants dans le mode d'utilisation, les performances inférieures aux prévisions, la chute des revenus et autres indications externes. Si tel est le cas, la société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

La valeur actuelle est la valeur la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

À chaque clôture, la société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions ;
- des baisses de cotations et de notations ;
- des chutes de revenus et de résultats.

Si tel est le cas, la société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une

éventuelle dépréciation. La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.

Accor considère que la meilleure manière d'approcher la valeur vénale de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette qu'elle détient dans ses participations. Une autre méthode appliquée dans le cadre des participations hôtelières est de calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisées par ces participations puis leur appliquer un multiple fonction du type d'établissements hôteliers rattachés à ces participations et de leur situation financière. Accor utilise aussi les valeurs issues de transactions récentes comme comparatif.

Si l'évaluation de la valeur vénale des immobilisations financières fait apparaître une éventuelle dépréciation à comptabiliser, est alors calculée la valeur d'utilité de cette même immobilisation. La valeur d'utilité est la valeur actuelle des flux de trésorerie attendus.

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.

À l'issue de ce test, lorsque la situation financière le justifie, les participations et autres titres immobilisés font l'objet de dépréciations, égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la valeur vénale et la valeur d'utilité de l'immobilisation financière testée et pouvant aller jusqu'à hauteur de l'actif net détenu si leur rentabilité future n'est pas assurée. L'appréciation de la valeur des titres tient compte également de la maturité de l'activité (par exemple si l'activité est dans une période de lancement, aucune dépréciation n'est constituée si la rentabilité future est assurée) et de la valeur vénale de certains actifs détenus par la société filiale non apparents au bilan (ex : marques). Les provisions ont un caractère non définitif et peuvent être reprises dans la limite du coût historique comptabilisé lorsque la situation financière s'apprécie.

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les créances rattachées aux participations, les prêts, 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 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.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété. Les prestations de service sont quant à elles comptabilisées au moment où le service est rendu.

Ainsi :

- ▶ les revenus issus de locations et locations gérance sont reconnus linéairement sur la durée du contrat ;
- ▶ les redevances facturées à des filiales et à des sociétés non liées sont reconnues linéairement sur la durée du contrat ;
- ▶ les commissions sur cautions sont comptabilisées de manière linéaire sur la durée de la caution accordée ;
- ▶ les revenus issus des autres services sont comptabilisés lorsque le service est rendu.

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 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.

m) 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.

n) 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.

o) 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.

p) 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 2009.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2009

(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					
Marques, droits et valeurs	49	-	-	-	49
Licences, logiciels	97	6	(1)	1	103
Fonds commercial ^(a)	81	-	(3)	1	79
Autres immobilisations incorporelles	-	1	(1)	-	-
Avances et acomptes	1	3	(1)	-	3
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	228	10	(6)	2	234
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	51	-	(6)	-	45
Constructions	179	1	(8)	-	172
Installations techniques, matériel et outillage industriels ^(a)	30	2	(3)	12	41
Autres immobilisations corporelles ^(a)	60	5	(4)	6	67
Immobilisations corporelles en cours	2	1	(2)	-	1
Avances et acomptes	2	2	(1)	-	3
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	324	11	(24)	18	329
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Participations ^(b)	8 195	395	(241)	(23)	8 326
Créances rattachées à des participations ^(c)	604	659	(372)	5	896
Autres titres immobilisés ^(b)	1	-	-	-	1
Prêts	13	4	(1)	-	16
Autres immobilisations financières	32	-	-	-	32
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	8 845	1 058	(614)	(18)	9 271
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	9 397	1 079	(644)	2	9 834

(a) Dans les immobilisations incorporelles et corporelles, les mouvements du poste « Autres » correspondent à la TUP SEHS.

Dans les fonds commerciaux le montant correspond à un mali technique généré par la TUP SEHS.

(b) Détail de la variation pour un total de 131 millions d'euros dans la Note 6.

(c) La variation de 5 millions d'euros sur le poste « Autres » correspond à l'extourne des écarts de conversion 2008 et le constat des écarts de conversion 2009.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

▸ 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.

▸ Licences et logiciels :

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la société pour les besoins de son activité.

▸ Fonds commercial :

Il s'agit principalement des fonds de commerce d'hôtels Novotel, Suitehotel et 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 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants à la fin de l'exercice
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Marques, droits et valeurs similaires	0	-	-	0
Licences, Logiciels	89	7	(1)	95
Fonds commercial	33	1	(1)	33
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	122	8	(2)	128
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Constructions	67	8	(7)	68
Installations techniques, matériel et outillage industriels	26	9	(3)	32
Autres immobilisations corporelles	31	9	(2)	38
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	124	26	(12)	138
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	246	34	(14)	266

NOTE 5 CRÉANCES ⁽¹⁾

<i>(en millions d'euros)</i>	2008 bruts	2009 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	1	2
Clients et comptes rattachés	236	234
Autres créances	624	699
dont fournisseurs	1	4
dont état	98	77
dont Groupe et associés	510	599
dont débiteurs divers	15	19
TOTAL	861	935

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2009

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2009
SPATA AIRPORT HOT.CY (Grèce)	274 573	2	5,00 %
ASM	6 244		99,90 % ^(a)
ASH	6 250		100,00 % ^(a)
DEUTSCHE DAUPHINE	370		5,92 %
WBA ST HONORE	379 796	14	28,61 % ^(c)
COLSPA	3 700		10,00 % ^(d)
TOTAL		16	

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2009
SNC SGHP (ex.SNC Adagio)	330 305	0,12 %	15	100,00 % ⁽²⁾
THE NEWGEN HOTELS France	4 110 463	-	43	100,00 % ⁽³⁾
MARINOTEL (SMIH)	273 835	-	4	99,99 % ⁽²⁾
CIE INTERN° DES WAGON-LITS ET DU TOURISME	1 957	0,05 %	-	99,76 %
ASESORIA (Mexique)	996 966	8,89 %	2	100,00 % ⁽¹⁾
CHAMMANS FINANCE	6 375 000	0,23 %	102	100,00 % ⁽³⁾
GROUPE LUCIEN BARRIERE	2 785	15,00 %	153	49,00 %
SOGECOL (Colombie)	250 000	0,95 %	1	88,09 % ⁽³⁾
SOC.DE DESARROLLO DE HOTEL.PERUANOS (Pérou)	5 569 200	0,01 %	1	99,97 % ⁽³⁾
TUNISIA HOTELS AND RESORT (Tunisie)	18 499	0,03 %	1	99,98 % ⁽³⁾
ACCOR ARGENTINA (ex.Servicios Ticket Argentine)	46 629	9,73 %	10	95,00 % ⁽¹⁾
ACCOR CHILE (Chili)	1 899 693	-	3	100,00 % ⁽³⁾
DELICARD GROUP AB	218 500	9,50 %	2	98,30 %
SILHSA (SOCIEDAD INMOBILIARA Y DE HOTELES LARCOMAR- Pérou)	14 009 100	-	3	100,00 % ⁽³⁾
THE NEWGEN HOTELS AG ex.DORINT AG (Allemagne)	34 318	0,53 %	1	100,00 %
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS	116 973	29,72 %	20	82,31 % ⁽³⁾
ROYAL IMAGE DIRECT MARKETING Private Limited (Inde)	205 361	9,84 %	1	98,30 %
ACCOR SERVICES Private Limited (Inde)	5 449 533	25,10 %	3	94,22 %
SURFGOLD (Singapour)	-	-	5	98,30 %
PREPAY TECHNOLOGIES (Royaume-Uni)	772 486	11,67 %	8	81,75 % ⁽¹⁾
Divers			1	
TOTAL			379	

(1) % de détention consécutif à une acquisition et avant une 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'une augmentation de capital.

(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 %.

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cessions	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2009
CESSIONS				
MARINOTEL (SMIH)	332 710	99,99 %	(13)	.. (2)
SH VICHYSOISE	33 800	19,88 %	(1)	-
CLUB MÉDITERRANÉE	1 162 630	4,50 %	(52)	-
ACCOR ARGENTINA	3 963	4,16 %	(1)	95,00 %
ASESORIA (Mexique)	11 211 534	100,00 %	(9)	-
Prepay Technologie (Royaume-Uni)	9 772 542	81,75 %	(63)	-
ACCOR SERVICE EMPRESARIALES S.A (Mexique)	79 042 890	75,80 %	(2)	-
ACCOR SERVICES Roumanie	552 289	82,28 %	(31)	-
Divers			(1)	
DIVERS				
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (A.L.N.A) - rembt de capital par réduct. valeur nominale	-		(34)	62,12 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE - rembt de capital par réduct. valeur nominale	-		(4)	65,01 %
LIQUIDATIONS				
TICKET SERVICE SP ZO O (Pologne)	560		(2)	-
SNC DU LAGON	195 901		(1)	-
HOTELES ACCOR DE ARGENTINA	38 541 847		(26)	-
BORUM (Allemagne)	1 080 000		(1)	-
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS ET DIVERS			(241)	

Autres mouvements	Nombre de titres annulés ou échangés	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2009
APPORTS			
FUSIONS/SCISSIONS			
Fusion ACCOR HOSPITALITY NL (Pays-Bas) Ex.MMH Bv	4 025 403	18	58,09 %
NOVOTEL NEDERLAND BV	(3 085 706)	(17)	-
NHERE BV	(862 183)	(1)	-
Fusion ACCENTIV' KADEOS	601 596	206	98,30 %
KADEOS	(88 470)	(206)	-
Fusion Sté Internationale des Hôtels Novotel	1 705 590	17	95,71 %
STÉ HOTELIERE BLOIS L'HERMITAGE	(7 995)	(4)	-
SOCIÉTÉ PARISIENNE D'HÔTELLERIE ET D'AFFAIRES	(916 001)	(1)	-
SOCIÉTÉ EUROPÉENNE D'HÔTELLERIE ET D'AFFAIRES	(3 485 320)	(5)	-
SPCA (SNC)	(116 622 824)	(7)	-
Fusion MERCURE INT. HOTELS	367 101	39	73,93 %
SOCIÉTÉ RÉGIONALE D'HÔTELLERIE ET D'AFFAIRES	(1 498 851)	(2)	-
VALBOTEL (SNC)	(241 688)	(4)	-
FINEXHOR	(5 209 217)	(33)	-
TUP dans ACCOR			
STÉ D'EXPLOITATION DES HOTELS SUITES	(460 000)	(23)	-
TOTAL APPORTS, FUSIONS/SCISSIONS		(23)	
RÉCAPITULATION			
Montant des acquisitions		395	
Montant des cessions, liquidations		(241)	
Montant des autres mouvements		(23)	
Total des variations des participations		131	

NOTE 7 **ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS**
AU 31 DÉCEMBRE 2009

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Montants à la fin de l'exercice
			Sans Utilisation	Avec Utilisation	
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES					
Amortissements dérogatoires	3	4	(1)	-	6
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	3	4	(1)	-	6
PROVISIONS POUR RISQUES					
Pour litiges	1	1	-	-	2
Pour pertes de change	5	-	(4)	-	1
Autres provisions pour risques ^(a)	14	4	(4)	(1)	13
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	20	5	(8)	(1)	16
PROVISIONS POUR CHARGES ^(b)					
Pour retraites et prestations assimilées	27	9	(1)	(1)	34
Pour impôts	7	-	(1)	-	6
Autres provisions pour charges	31	17	(6)	(13)	29
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	65	26	(8)	(14)	69
TOTAL DES PROVISIONS	88	35	(17)	(15)	91
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS ^(c)					
Sur immobilisations incorporelles	11	-	-	-	11
Sur immobilisations corporelles	1	9	-	-	10
Sur immobilisations financières ^(*)	1 484	817	(97)	-	2 204
Sur comptes clients	7	9	(2)	-	14
Sur autres créances ^(*)	79	12	(17)	-	74
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	1 582	847	(116)	-	2 313
TOTAL DE PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS					
	1 670	882	(133)	(15)	2 404
Impact résultat des variations de provisions	Augmentations		Diminutions		
Résultat d'exploitation	49		24		
Résultat financier	828		32		
Résultat exceptionnel	5		75		
Sans impact résultat			17		
TOTAL	882		148		

(*) Constituées dans le respect de la méthode décrite en Note 1c.

(a) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement de provisions pour risques sur filiales pour 10 millions d'euros. Ces dernières sont constituées après enregistrement de provisions sur titres, prêts et comptes courants.

Les mouvements d'augmentations et de diminutions s'expliquent principalement par des dotations aux provisions pour filiales pour 3 millions d'euros et des reprises de provisions pour filiales pour 3 millions d'euros.

(b) Les soldes des provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites pour 34 millions d'euros et de provisions pour impôts pour 6 millions d'euros.

Les autres provisions pour charges ont été mouvementées pour 17 millions d'euros de dotations (dont 15 millions d'euros au titre des provisions pour restructurations) et de 19 millions d'euros de reprises (dont 15 millions d'euros au titre des restructurations et 2 millions d'euros au titre des loyers et charges restant à courir après le regroupement des sièges).

Le solde de ces provisions de 29 millions d'euros est principalement constitué au titre des restructurations pour 16 millions d'euros (dont 10 millions d'euros dans le cadre du Plan de départ volontaire) et des loyers et charges restant à courir après le regroupement des sièges pour 9 millions d'euros.

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	31/12/2008	31/12/2009
Taux d'actualisation	5,50 %	5 %
Tables de mortalité	Insee 1998	Insee 1998
Hypothèse de croissance des salaires	3 %	3 %
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	Initiative employé
Taux de charges sociales	46 %	46 %

	31/12/2008	31/12/2009
Provision IDR au 31/12/N-1	21	27
Coût des services rendus dans l'année	2	3
Effet de l'actualisation	2	3
(Gains)/Pertes actuarielles	4	2
Autres	-2	-1
Provision IDR au 31/12/N	27	34

Les taux de rotation du personnel non-cadre âgé de 16 à 67 ans varie de 0 % à 9,74 %.

Les taux de rotation du personnel cadre âgé de 16 à 67 ans varie de 0 % à 6,59 %.

(c) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sur les filiales Accor.com (67 millions d'euros), Accentiv/Kadeos (105 millions d'euros), Accor Afrique (39 millions d'euros), IBL (352 millions d'euros), SIET (116 millions d'euros), Newgen France (43 millions d'euros), ALNA (372 millions d'euros), CIWLT (546 millions d'euros) et The Newgen Hôtel AG (92 millions d'euros).

Les mouvements de l'année se décomposent en 792 millions d'euros de dotations sur titres de participations et 25 millions d'euros sur prêts aux filiales : essentiellement une dotation au titre de l'activité hôtelière aux États-Unis (202 millions d'euros sur IBL et 361 millions d'euros sur ALNA) et sur la filiale ACCENTIV/KADEOS pour 105 millions d'euros.

NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2008 Bruts	2009 Bruts
Certificats de dépôt	20	0
TOTAL	20	0

Au 31 décembre 2009, Accor SA n'a aucune valeur mobilière de placement en portefeuille.

En 2008, les valeurs mobilières de placement n'ont donné lieu à aucune dépréciation (leur valeur de marché était supérieure ou égale à leur valeur comptable).

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION

<i>(en millions d'euros)</i>	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	3	7	(2)	8
TOTAL	3	7	(2)	8
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES				
Primes d'émission d'emprunts	-	4	-	4
TOTAL	-	4	-	4
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES				
Location et maintenance informatique	5	-	(3)	2
Publicité	1	-	(1)	-
Location immobilière	2	-	-	2
Autres	1	1	(1)	1
TOTAL	9	1	(5)	5
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCES				
Licence informatique	2	-	(1)	1
TOTAL	2	-	(1)	1

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION**Actif**

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Diminution des créances	82	1
Augmentation des dettes	6	5
TOTAL	88	6

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Augmentation des créances	5	7
Diminution des dettes	88	2
TOTAL	93	9

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2008	2009
Créances rattachées à des participations	6	28
Clients et comptes rattachés	187	179
Groupe et Associés	7	2
Disponibilités	3	2
TOTAL	203	211

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2008	2009
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	14	6
Emprunts et dettes financières divers	19	16
Fournisseurs et comptes rattachés	108	112
Dettes fiscales et sociales	49	42
Emprunts Obligataires	0	69
TOTAL	190	245

NOTE 13 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	Affectation du résultat 2008	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat au 31 décembre 2009	31 décembre 2009
Capital en nombre d'actions ⁽¹⁾	219 894 523		5 563 676			225 458 199
Capital en valeur	660		16			676
Primes d'émission, d'apport, de fusion	2 075		153			2 228
Réserve légale	69					69
Réserves réglementées	9					9
Autres réserves	112					112
Report à nouveau	322	120				442
Résultat de l'exercice	482	(482)			(302)	(302)
Provisions réglementées	3			3		6
TOTAL CAPITAUX PROPRES	3 732	(362)⁽²⁾	169^{(2) (3)}	3⁽⁴⁾	(302)	3 240

(1) Valeur nominale de 3 euros.

(2) Dividendes détachés de 362,8 millions d'euros et mis en paiement le 17 juin 2009 : 200,7 millions d'euros réglés en cash et 162,1 millions d'euros réglés en actions.

(3) Levées d'options du personnel.

(4) Amortissements dérogatoires essentiellement du secteur hôtelier.

Capital potentiel : au 31 décembre 2009, si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 9 628 137 actions et les capitaux seraient majorés de 415 millions d'euros.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

Plans d'options de souscription d'actions

	Plan 5	Plan 6	Plan 8	Plan 9	Plan 11	Plan 12	Plan 13	Plan 14	Plan 15	Plan 17	Plan 18	Plan 19
Date d'attribution	04/01/2001	08/01/2002	03/01/2003	07/01/2004	12/01/2005	09/01/2006	24/03/2006	22/03/2007	14/05/2007	28/03/2008	30/09/2008	24/02/2009
Date d'expiration	04/01/2009	08/01/2010	03/01/2011	07/01/2012	12/01/2012	09/01/2013	24/03/2013	22/03/2014	14/05/2014	28/03/2015	30/09/2015	31/03/2017
Prix d'exercice (en euros)	40,58	37,77	31,83	35,68	32,42	46,15	49,10	68,65	71,72	46,46	42,70	27,45
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % (en euros)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	11,55	7,00	5,78
Conditions d'acquisition	3 années de présence	3 années de présence	3 années de présence	3 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance ^(*)	4 années de présence	4 années de présence	4 ans et 1 mois de présence
Nombre d'options attribuées à l'origine	1 957 000	3 438 840	148 900	1 482 900	1 298 950	1 231 200	666 950	1 492 845	95 000	1 409 400	75 000	969 965
Nombre en circulation au 31/12/2007	634 550	1 426 343	56 990	1 189 492	1 279 800	1 227 700	659 650	1 492 845	95 000	NA	NA	NA
Nombre attribué en 2008										1 409 400	75 000	
Nombre exercé en 2008	-	26 845	740	30 731	2 600	-	-	-	-	-	-	-
Nombre annulé en 2008	-	7 650	-	3 000	1 000	3 500	5 400	22 180	-	10 650	-	
Nombre en circulation au 31/12/2008	634 550	1 391 848	56 250	1 155 761	1 276 200	1 224 200	654 250	1 470 665	95 000	1 398 750	75 000	NA
Nombre attribué en 2009												969 965
Nombre exercé en 2009	-	159 062	300	6 900	28 284	-	-	-	-	-	-	-
Nombre annulé en 2009	634 550	(6 850)	300	1 500	2 800	12 800	15 200	52 860	26 713	32 400	-	35 215
Nombre en circulation au 31/12/2009	-	1 239 636	55 650	1 147 361	1 245 116	1 211 400	639 050	1 417 805	68 287	1 366 350	75 000	934 750
Nombre exercé depuis l'origine	1 252 450	2 120 654	92 950	316 539	31 584	-	1 300	-	-	-	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	704 550	78 550	300	19 000	22 250	19 800	26 600	75 040	26 713	43 050	-	35 215

(*) Les conditions de performance, pour chacun des exercices d'acquisition sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt.

Plans de bons d'épargne en action (BEA)	Plan 7	Plan 10	Plan 16
Date d'attribution	12/07/2002	09/07/2004	13/09/2007
Date d'expiration	12/07/2009	09/07/2012	13/09/2015
Prix d'exercice (en euros)	39,10	33,94	60,44
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % (en euros)	NA	NA	NA
Conditions d'acquisition	3 années de présence	3 années de présence	3 années de présence
Nombre d'options attribuées à l'origine	104 361	88 131	1 403
Nombre en circulation au 31/12/2007	75 197	85 039	1 403
Nombre attribué en 2008			
Nombre exercé en 2008	694	1 529	-
Nombre annulé en 2008			
Nombre en circulation au 31/12/2008	74 503	83 510	1 403
Nombre attribué en 2009			
Nombre exercé en 2009	10 803	-	-
Nombre annulé en 2009	63 700	-	-
Nombre en circulation au 31/12/2009	-	83 510	1 403
Nombre exercé depuis l'origine	40 661	4 621	-
Nombre annulé depuis l'origine	63 700	-	-

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2009
Date d'attribution	14/05/2007	28/03/2008	31/03/2009	31/03/2009
Date d'expiration	14/05/2009	28/03/2010	31/03/2011	31/03/2013
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % (en euros)	NA	46,46	25,49	25,49
Conditions d'acquisition	2 années de présence + conditions de performance	2 années de présence + conditions de performance	2 années de présence + conditions de performance	4 années de présence + conditions de performance
Nombre d'options attribuées à l'origine	56 171	107 034	201 194	41 359
Nombre en circulation au 31/12/2007	56 171	NA	NA	NA
Nombre attribué en 2008	-	107 034	-	-
Nombre acquis en 2008	-	-	-	-
Nombre annulé en 2008	-	-	-	-
Nombre en circulation au 31/12/2008	56 171	107 034	NA	NA
Nombre attribué en 2009	-	-	207 364	35 189
Nombre acquis en 2009	49 804	-		
Nombre radié en 2009	3 085	2 500	7 610	1 198
Nombre annulé en 2009 (conditions de performance non réalisées)	3 282	78 368	96 965	20 127
Nombre en circulation au 31/12/2009	-	26 166	102 789	13 864
Nombre acquis depuis l'origine	49 804	-	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	6 367	80 868	104 575	21 325
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance	-	26 166	96 619	20 034

NOTE 15 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a émis trois emprunts obligataires en 2009 :

	Devises	Montant initial (millions d'euros)	Taux fixe/variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2008	Capital restant dû 31 décembre 2009
Emprunt Obligataire janvier 2009	Euros	600	FIXE	7,500 %	5 ans	0	600
Emprunt Obligataire avril 2009	Euros	600	FIXE	6,500 %	4 ans	0	600
Emprunt Obligataire juillet 2009	Euros	250	FIXE	6,039 %	8 ans	0	250

NOTE 16 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
DETTES FINANCIÈRES :				
Emprunts Obligataires ⁽¹⁾	1 519	69	1 200	250
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^{(1) (3)}	499	162	337	-
Emprunts et dettes financières divers ^{(1) (2)}	2 577	2 388	189	-
DETTES D'EXPLOITATION :				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	126	126	-	-
DETTES DIVERSES :				
Dettes fiscales et sociales	222	222	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes	44	44	-	-
Produits constatés d'avance	1	1	-	-
TOTAL DES DETTES	4 988	3 012	1 726	250

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 1 769 millions d'euros (dont 1 450 millions d'euros au titre d'emprunts obligataires).

Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 1 235 millions d'euros.

(2) Dont 2 348 millions d'euros envers les sociétés liées.

(3) Dont contre-valeur en milliers d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises

AUD	11
CHF	32
CZK	13
EUR	4 281
GBP	375
HUF	65
MXN	50
NZD	11
SEK	91
USD	57
Autres devises	2

TOTAL DES CONTRE-VALEURS

4 988

Politique de financement

Au 31 décembre 2009, la société Accor bénéficie de plusieurs ouvertures de crédit confirmées à plus d'un an ; l'enveloppe non utilisée est de 2 530 millions d'euros avec des échéances variant entre les années 2011 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 17 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à 1 an au plus	Échéance à plus de 1 an
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ :			
- Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	896	615	281
- Prêts ⁽¹⁾	17	1	16
- Autres immobilisations financières ⁽¹⁾	32	-	32
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT :			
- Créances clients et comptes rattachés	234	234	-
- Autres créances ⁽¹⁾	699	699	-
- Charges constatées d'avance	5	5	-
TOTAL DES CRÉANCES	1 883	1 554	329

(1) Dont contre-valeur en milliers d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises

AUD	38
CAD	12
EUR	1 522
JPY	28
USD	10
VEB	25
AUTRES DEVICES	9
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	1 644

NOTE 18 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2008	2009
Participations	7 738	7 776
Créances rattachées à des participations	603	895
Autres titres immobilisés	1	1
Créances clients et comptes rattachés	132	138
Autres créances	509	599
Emprunts et dettes financières divers	2 325	2 348
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	27	39
Produits de participation	335	269
Autres produits financiers	62	36
Charges financières	122	75

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

NOTE 19 CRÉDIT BAIL**Engagements de crédit bail**

Postes du bilan	Redevances payées				Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel
	de l'exercice	des exercices antérieurs	cumulées	à 1 an au plus	À plus d'1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans	Total à payer	
Immeubles	0	171	171	0	0	-	0	1

Immobilisations en crédit bail

Postes du bilan	Dotations aux amortissements					Valeur nette
	Coût d'entrée	de l'exercice	des exercices antérieurs	dotations anticipées	cumulées	
Immeubles	314	-	313	-	313	1

NOTE 20 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	Décembre 2008	Décembre 2009
FRANCE		
Secteur hôtelier	478	470
Restauration	-	-
Secteurs Holding et Services	24	24
TOTAL FRANCE	502	494
INTERNATIONAL		
Secteur hôtelier	60	106
Secteurs Holding et Services	82	77
TOTAL INTERNATIONAL	142	183
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	645	677

NOTE 21 FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIF

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2008	2009
Jetons de présence	0,6	0,6
Membres de la Direction (comex) (hors charges)	7,48	9,62
Engagements de retraites	(0,22)	-

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2008	2009
Cadres	922	843
Agents de maîtrise	278	253
Employés	111	86
Apprentis	11	8
TOTAL	1 322	1 190

L'effectif total salarié de la société est de 1 190 dont 16 personnes refacturées à des filiales.

Droit Individuel à la Formation (DIF)

En application de l'avis 2004F relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Accor n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Les droits acquis au 31 décembre 2009 sont de 60 110 heures.

NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Produits financiers de participation	380	292
Dividendes reçus des filiales	345	271
Produits sur prêts et créances internes	35	21
Autres intérêts et produits assimilés	42	34
Produits sur comptes courants	26	16
Intérêts sur swap de taux	4	9
Intérêts sur swap de change	8	7
Autres intérêts	4	2
Reprises de provisions financières	38	33
Reprises de provisions sur titres de participation	20	8
Reprises de provisions sur autres créances	17	16
Reprises de provisions sur risques et charges	1	9
Différence positive de change	38	45
PRODUITS FINANCIERS	498	404
Intérêts et charges assimilés	(202)	(191)
Intérêts sur emprunts obligataires	-	(72)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(62)	(24)
Intérêts sur dettes financières diverses	(122)	(77)
Intérêts sur swap de taux	(4)	(13)
Intérêts sur swap de change	(5)	(3)
Autres intérêts	(9)	(2)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(102)	(829)
Dotations de provisions sur titres de participations	(87)	(792)
Dotations de provisions sur prêts	(1)	(25)
Dotations de provisions sur actif circulant	(8)	(7)
Dotations aux amortissements prime emprunts obligataires	-	(1)
Dotations de provisions sur risques et charges	(6)	(4)
Différence négative de change	(39)	(43)
CHARGES FINANCIÈRES	(343)	(1 064)
RÉSULTAT FINANCIER	155	(659)

NOTE 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2009 avant impôt est de 326 millions d'euros.

Il s'explique principalement par :

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	13	5
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières	265	253 ⁽¹⁾
Reprises de provisions pour risques et charges	1	1
Dotations aux provisions sur comptes courants	-	(1)
Reprises de provisions sur comptes courants	1	-
Reprises de provisions sur titres de participation	43	72 ⁽²⁾
Dotations aux amortissements dérogatoires	(1)	(4)
Reprises des amortissements dérogatoires	1	1
TOTAL DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	322	326

(1) Principalement des plus-values sur cessions de titres de participation de l'activité des Services Prépayés à des filiales du Groupe (dont en 2009 cession de AS Roumanie, Asesoría, AS Mexique).

(2) Principalement reprises de provisions suite à des cessions de titres (dont Club Med et SMIH) et des liquidations de sociétés (dont Hoteles Accor de Argentina).

NOTE 24 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES**A) Impôt social Accor SA**

Au titre de l'exercice, la contribution de la société à l'intégration fiscale est un déficit de 144 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 45 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

C) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 103 filiales suivantes :

ACCENTIV KADEOS (ex Acc. House)	Immobilière de Perrache	SH Porte de Sèvres
ACCENTIV' TRAVEL (ex. EURO TO)	LENÔTRE	SH Sablaise
ACCOR Afrique	LENÔTRE Côte d'Azur	SHEMA (ex. Mercure RAM)
ACCOR Centres de Contacts Clients (ex. ARS)	LIONEST sci	SHORET
ACCOR Services Formations (ex. Joffre)	MARCQ HOTEL	SIDH
ACCOR Services France	Marquise de Presles	SIGEST 1
ACCOR.COM	MERCURE Internat° Hôtels	SISP snc
Accueil Partenaires	Mer et Montagne snc	SODETIS
ALL SEASONS (ex.Mercure France-Est)	NEWGEN Hôtels France SAS	Sofitel Luxury Hôtels France (ex-SHBA)
Blagnac sci	NMP France (ex.DGR Île de France snc)	SOGETEL La Part Dieu
Chammans Finance	NOVOBIENS	SOLUXURY HMC sarl
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Bagnolet	ORPA sci	SOPARAC
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Roissy	Paris Clichy (FRANTOUR Berthier)	SOPHIA ANTIPOLIS
Cie Européenne de Patrimoine Immobilier & Hôtelier	Paris Porte de St Cloud	SPARHE
Cie Toulon. d'Invest.et de Développement	PARTAL	Sté Commerciales des Hôtels Économiques
CIWLT Succursale France	Porte de Montmartre sci	Sté Comtoise Hôtels Brochets
Courcelles Miromesnil	PRADOTEL	Sté de Construct° des Hôtels Suite
DARLY sci	PRO FID (ex. ACCENTIV')	Sté de Gestion Hôtels Parisiens (ex-ADAGIO snc)
DATEL	PULLMAN Internat° Hôtels	Sté d'Invest. & d'Expansion Touristique
DEVIMCO	PULLMAN Océan Indien	Sté Française de Participat. & d'Invest. Européen
Domaine de MARLIOZ	SA des Hôtels de Tradition	Sté Intern. de Participation
EAP-France	SAMINVEST	Sté Intern. de Services Hôtels Économiques
EHS snc	Scc de la Pointe de Porticcio	Sté Intern° des Hôtels Novotel
ETAP HOTELS	SEH Strasbourg la Vigie	Sté Management Intermarkes
EXHOTEL	SEORIM	Sté Nouvelle du Pavillon Élysées
FERVO sci	SEPHI	Sté Particip. & d'Investis. de Motels
FRANDOM	SGHPS - Grand Hôtel Poitiers Sud	Sté Participat. d'Île-de-France
FRANTOUR sas	SH 18 Suffren (ex-Centre d'Arras snc)	Sté Participat. Financières d'Hôtellerie
GESTAL	SH 61 QG (Ex. DGR NNE)	SUDAIX sci
GPC Rive Gauche (ex-Sté Hôtel du Gâtinais)	SH Danton Michelet	SUNI sci
Grand Hôtel Prestige sci	SH de Thalasso Côte Varoise	THALAMER
HOSPITEL	SH Egletons	Thermale de France
Hôtel de Porticcio	SH Forum	TRAMARINE
HOTEXCO	SH La Durance	
IBL	SH Nouveau Bercy sas	

D) Provision relative aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2009, 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, un cas de cession à un tiers externe à l'intégration, et pouvant entraîner la restitution de l'économie d'impôt a été identifié.

En définitive, et après revue des opérations passées ou envisagées à la date d'arrêté des comptes, la société conserve une provision de 0,5 million d'euros à ce titre au 31 décembre 2009.

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 2009.

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 25 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions de l'année 2009 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor se traduit par une dotation de provision nette non déductible de 154,7 millions d'euros

soit un allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 51,6 millions d'euros calculé à 33 1/3 % hors contribution sociale de 3,3 % assises sur cet impôt.

NOTE 26 ENGAGEMENTS FINANCIERS**Engagements en matière de location**

Les engagements de loyers fixes et variables donnés par Accor à ses filiales au 31 décembre 2009 sont les suivants :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	31 déc. 2008	31 déc. 2009
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	2 313	2 128
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	1 569	1 596
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS SUR LOYERS	3 883	3 723

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie dans la Note 19.

Autres engagements hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2009 est le suivant :

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	31 déc. 2009
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Groupe Lucien Barrière S.A.S. (option d'achat) ⁽¹⁾	140	-
Rachats des minoritaires NewGen ⁽²⁾	1	-
Autres engagements d'achat	56	17
ENGAGEMENTS D'ACHAT	198	17
Engagements d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Chine) ⁽³⁾	45	24
Engagements de travaux Axa Reim (France)	20	12
Engagements de travaux Axa Reim (Suisse)	7	4
Engagements de travaux 1 ^{re} transaction Foncière des Murs (France)	2	4
Engagements de travaux 2 ^e transaction Foncière des Murs (France)	2	3
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	76	47
Avals, cautions et garanties données ⁽⁴⁾	97	44
Garanties sur lignes de crédit confirmées ⁽⁵⁾	80	126
Garanties sur emprunts bancaires ⁽⁵⁾	30	54
Garanties données à des tiers ⁽⁵⁾	110	144
Engagements sur garanties de passif ⁽⁵⁾	199	307
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	516	675
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES ⁽⁶⁾	265	18
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	1 055	758

(1) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Barrière Desseigne et Accor, Colony Capital disposait d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière SAS. Parallèlement, Accor disposait d'une option d'achat de cette même participation. Colony Capital ayant exercé son option de vente le 15 avril 2009 pour un montant de 153 millions d'euros, l'option d'achat qui figurait dans les engagements hors bilan de Accor pour un montant de 140 millions d'euros au 31 décembre 2008, a pris fin à cette date.

(2) Dans le cadre du programme de rachat d'actions NewGen, Accor s'était engagé auprès des actionnaires minoritaires pour un montant de 5,8 millions d'euros. Cet engagement, qui était encore de 1,4 million d'euros au 31 décembre 2008, a pris fin avec l'acquisition par Accor de la totalité des titres de la société.

(3) Dans le cadre du développement en Chine, Accor a garanti aux promoteurs immobiliers l'achèvement des projets de construction de 37 Ibis et 4 Novotel. L'engagement porte sur un montant de 24 millions d'euros à fin décembre 2009.

(4) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses pour le compte des filiales directes et indirectes et en faveur d'établissements financiers ou directement auprès de leurs clients. Elle intègre également l'engagement de Accor au financement du programme d'actions de la Fondation d'entreprise Accor, Accor SA ayant garanti les versements des différents fondateurs (à l'exception de Accor Service France) pour un montant 4,66 millions d'euros dont 1,07 million d'euros a d'ores et déjà été réglé. Au 31 décembre 2009, l'engagement s'élève donc à 3,59 millions d'euros.

(5) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (54,3 millions d'euros), des lignes de découvert (126 millions d'euros), des passifs de sociétés en nom collectif (306,8 millions d'euros au 31 décembre 2008), et des autres cautions bancaires (40,8 millions d'euros). Les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 143,9 millions d'euros.

(6) Dans le cadre d'un litige fiscal de la société CIWLT, l'administration a mis en recouvrement le redressement de 242 millions d'euros qui engageait le Groupe au 31 décembre 2008. Après paiement de ce redressement le 27 février 2009, Accor SA reste encore engagé pour 18 millions d'euros au titre de litiges de 2003 non encore jugés. Le contrat de sponsoring conclu en 2006 par Accor et l'Olympique Lyonnais, par lequel Accor s'était engagé à payer une redevance forfaitaire annuelle au Club ainsi que des primes de résultat en cas de bonnes performances, est arrivé à son terme le 30 juin 2009. Cet engagement qui s'élevait à 4,5 millions d'euros pour la saison 2008/2009, auquel s'ajoutait 0,9 million de prime, ne figure plus dans ses engagements hors bilan.

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	31 déc. 2009
Engagements reçus (actif)		
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus ⁽⁷⁾	140	-
Engagements d'achat reçus	140	-
Autres garanties financières sur dettes	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	140	0

(7) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Barrière Desseigne et Accor, Colony Capital disposait d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière SAS. Parallèlement, Accor disposait d'une option d'achat de cette même participation. Colony Capital ayant exercé son option de vente le 15 avril 2009 pour un montant de 153 millions d'euros, l'option qui figurait dans les engagements reçus par Accor pour un montant de 140 millions d'euros au 31 décembre 2008, a pris fin à cette date.

NOTE 27 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 19 février 2010, dans le cadre de la poursuite de sa politique d'« Asset Right », Accor a cédé 5 hôtels (plus de 1100 chambres) dans 4 pays européens, pour un montant de 154 millions d'euros. Cette opération a été réalisée avec Invesco Real Estate, acteur majeur du secteur de l'immobilier aux États-Unis, en Europe et en Asie.

L'opération porte notamment sur le Pullman Paris La Défense pour un montant de 80 millions d'euros

Cet hôtel continuera à être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 12 ans renouvelable 6 fois.

NOTE 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2009

					(en milliers de monnaie locale)
Filiales et participations					
	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	
A- FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA					
1- FILIALES (50 % AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ ACCOR SA)					
A) FILIALES FRANÇAISES					
SPFH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	29 796	(28 850)	100,00 %	
SH DANTON MICHELET 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	(4 564)	100,00 %	
IBL 110, avenue de France 75013 Paris ⁽⁵⁾	EUR	863 010	(124 430)	100,00 %	
STÉ DE CONSTRUCTION DES HOTELS SUITES 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	29 296	1 875	100,00 %	
SIET 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 914	(3 219)	100,00 %	
SOLUXURY HMC 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	10 226	(1 370)	100,00 %	
THE NEWGEN HOTEL France Allée des Vergers 95700 Roissy En France	EUR	5 369	(485)	100,00 %	
CHAMMANS 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	102 048	(85)	100,00 %	
SGHP 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	5 090	116	100,00 %	
FRANTOUR 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	30 493	31 787	99,99 %	
SEPHI 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	8 000	18 620	99,99 %	
SFPIE 110, avenue de France 75013 Paris ⁽⁵⁾	EUR	15 129	820	99,99 %	
SOFITEL LUXURY HOTELS FRANCE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 550	(545)	99,99 %	
LA THERMALE DE France 2, cours de Verdun 40101 Dax Cedex	EUR	2 405	(22 799)	99,99 %	
P.I.H. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	32 236	30 368	99,99 %	
HOTEXCO 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	39 071	86 660	99,99 %	
FIMAKER 6-8, rue du bois Briard 91000 Évry	EUR	1 103	918	99,99 %	
SPARHE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	9 000	14 726	99,99 %	
ACCOR.COM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	702	804	99,98 %	
CTID 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	3 481	138	99,98 %	
CEPIH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	688	13 097	99,98 %	
STÉ DES HÔTELS DE TRADITION 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	13 366	(920)	99,97 %	
SISHE 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	10 039	(52)	99,50 %	
LENÔTRE 44, rue d'Auteuil 75016 Paris	EUR	2 606	(4 160)	99,23 %	
SCHE 6-8, rue du bois briard 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	44 570	101 031	99,09 %	
ACCOR SERVICE FORMATION 166-180 Bd Gabriel Peri 92240 Malakoff	EUR	190	(1 746)	98,32 %	
ACCOR SERVICE France 166-180 Bd Gabriel Peri 92240 Malakoff	EUR	388 037	61 937	98,30 %	
ACCENTIV'TRAVEL 166-180 Bd Gabriel Peri 92240 Malakoff	EUR	2 400	26	98,30 %	
ACCENTIV'KADEOS 166-180 Bd Gabriel Peri 92240 Malakoff	EUR	17 153	31 403	98,30 %	

(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 la 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					
29 796	901	-	-	-	430	-
34 623	13 300	-	-	5 503	(2 264)	-
1 051 705	699 500	-	-	-	(184 150)	-
33 887	28 064	43 534	-	11 379	3 409	-
119 973	3 901	-	-	832	402	-
10 226	10 226	5 786	72	36 929	(1 155)	-
43 000	0	-	-	11 785	(485)	-
108 151	102 000	-	-	-	3	-
14 500	11 983	-	-	6 508	(677)	-
104 366	81 946	-	-	5 686	17 447	10 482
40 399	40 399	8 727	25	95 024	9 197	8 500
24 640	19 399	-	-	-	8 575	-
14 885	2 958	1 573	-	52 949	(1 758)	2 176
10 048	0	16 871	9	12 508	(6 613)	-
29 263	29 263	-	-	-	678	10 073
12 469	12 469	150	299	116 686	2 493	-
7 240	1 460	-	-	3 333	334	441
12 845	12 845	-	-	11 773	14 196	1 920
69 980	2 537	-	-	-	88	5 619
7 331	3 800	-	-	471	236	-
11 799	10 299	-	-	1 734	3 123	2 999
13 065	7 930	11 245	-	4 209	(945)	-
9 984	9 950	-	-	78	(3)	-
48 736	31 187	37 895	230	95 180	(3 386)	-
65 382	65 382	-	27	142 141	39 717	-
7 362	0	2 397	-	4 196	(1 810)	-
411 767	411 767	-	-	85 630	23 141	25 379
14 183	2 890	-	640	948	(251)	425
218 760	114 159	-	-	66 601	(5 901)	4 687

(en milliers de monnaie locale)

		Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
Filiales et participations				
	Devises	Capital		
EAP France 1, rue Mozart 92110 Clichy La Garenne	EUR	739	(1 235)	98,15 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	2 203	97,22 %
MARCQ HOTEL 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	3 762	96,91 %
S.I.H.N. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	17 358	72 878	95,70 %
PRADOTEL 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	789	19 393	90,67 %
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS 110, avenue de France 75013 Paris ⁽⁵⁾	EUR	14 760	13 274	82,31 %
MERCURE INTERNATIONAL HOTELS 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	60 707	124 985	73,93 %
ROISSY ORLÉANS 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	2 250	1 126	72,00 %
SEORIM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	3 905	70,94 %
SHTC 84, allée Jean Jaurès 31000 Toulouse	EUR	195	2 881	51,44 %
B) FILIALES ÉTRANGÈRES				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	36 186	100,00 %
SH ATHÈNES CENTRE (Grèce)	EUR	2 933	(172)	100,00 %
STÉ D'EXPL. HOTEK POLSKA (Pologne)	PLN	173 038	19 048	100,00 %
KATERINSKA HOTEL (Tchéquie) ⁽³⁾	CZK	300 000	602 131	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) ⁽⁵⁾	GBP	32 530	100 683	100,00 %
ACCOR HOTEL BELGIUM (Belgique)	EUR	1 062 222	(88 103)	100,00 %
ACCOR HÔTELLERIE DEUTSCHLAND GMBH (Allemagne) ⁽³⁾	EUR	25 570	223 863	100,00 %
SOGEDETU (République Dominicaine)	DOP	479 724	(139 000)	100,00 %
ACCOR VENEZUELA (Venezuela)	VEF	77 710	10 421	100,00 %
STÉ IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique) ⁽³⁾	MXN	350 423	(134 066)	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	5 704	100,00 %
THE NEWGEN HOTELS AG (Allemagne) ⁽³⁾	EUR	48 750	(25 863)	99,99 %
ACCOR CANADA INC (Canada)	CAD	46 999	14 830	99,99 %
MARARA S.A. (Polynésie) ⁽⁵⁾	XPF	160 000	(787 985)	99,96 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique)	EUR	50 676	381 214	99,76 %
SURFGOLD (Singapour)	SGD	6 392	(4 074)	98,30 %
ROYAL IMAGE DIRECT (INDE)	INR	5 863	95 500	98,30 %
DELICARD GROUP AB (Suède)	SEK	1 150	33 213	98,30 %
ACCOR ARGENTINA SA (Argentine)	AR\$	10 857	140 578	95,00 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne)	EUR	26 398	2 968	78,54 %
ACCOR SERVICES AUSTRALIA (Australie)	AUD	15 000	(3 540)	78,30 %
SAFARI CLUB MOOREA (Polynésie) ⁽⁵⁾	XPF	172 000	(360 753)	67,44 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	20 817	11 914	65,01 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	53 245	4 252	63,55 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)	USD	1 912 599	262 413	62,12 %
ACCOR HOSPITALITY NL (Pays-Bas)	EUR	6 930	140 240	58,09 %
CESTATICET ACCOR SERVICES C.A. (Venezuela)	VEF	6 000	167 558	55,30 %

(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 la 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					
7 114	0	-	-	3 433	(208)	-
76 681	37 975	36 547	-	8 958	790	-
9 392	9 392	-	3	6 681	(189)	1 053
80 117	76 973	-	-	11 081	4 506	7 331
7 357	7 357	26	11	23 041	3 639	907
35 515	35 515	32 238	-	-	892	479
103 677	100 377	-	110	57 970	5 927	-
8 592	8 592	-	-	1 172	473	2 160
22 164	22 164	-	-	-	581	1 390
7 984	7 984	155	-	7 713	(129)	-
25 907	25 907	-	-	-	18 005	39 970
10 362	2 121	915	3 776	4 586	1 181	-
60 481	48 481	4 004	-	9 510	3 563	3 000
9 125	9 125	-	-	22 337	3 466	-
92 790	92 790	-	-	-	54 563	-
1 002 299	1 002 299	-	-	111 681	69 254	-
218 725	203 725	-	6 811	561 174	16 823	-
20 855	3 390	-	-	4 519	(21)	-
24 851	14 095	-	-	-	1 355	-
28 707	10 880	-	-	9 059	584	-
20 751	20 751	-	-	5 709	2 609	2 254
319 188	227 396	-	-	259 641	(13 707)	-
12 021	12 021	12 241	-	21 921	1 767	-
7 609	1 109	119	3 404	3 930	(3 954)	-
1 150 573	604 206	-	17 816	-	21 550	12 136
14 521	14 521	722	-	7 973	(463)	-
6 765	6 765	-	-	11 041	191	-
7 488	7 488	-	-	-	22	-
27 320	27 220	5 878	-	15 637	(1 563)	-
30 240	20 165	3	-	106 998	(32 875)	-
7 101	7 101	-	-	-	(250)	-
7 030	4 583	35 771	6 285	8 981	(5 098)	-
35 879	35 686	-	-	10 239	6 027	2 658
44 585	44 585	-	-	-	58	934
1 104 018	708 937	-	-	-	(240)	-
17 746	17 746	-	1 947	181 664	(15 343)	15 000
11 101	11 101	10 141	-	76 014	40 870	24 051

(en milliers de monnaie locale)

			Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
Filiales et participations	Devises	Capital		

2- Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)**A) SOCIÉTÉS FRANÇAISES**

GOLF MÉDOC PIAN Chemin de Courmateau 33290 Le Pian Médoc-louens	EUR	1 338	3 340	49,94 %
SHCLB 35, Bd des Capucines 75002 Paris ⁽⁴⁾	EUR	1 430	950 275	49,00 %
WBA SAINT HONORE	EUR	15 930	5 170	28,61 %

B) SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

AMORIM HOTELS SERVICOS (Portugal) ⁽³⁾	EUR	14 300	20 269	50,00 %
ORBIS (Pologne) ⁽³⁾	PLN	517 754	1 190 359	45,01 %
RISMA (Maroc)	MAD	623 201	242 175	32,53 %
ACCOR HOSPITALITY SRL (Italie) ⁽⁵⁾	EUR	13 000	14 156	30,65 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) ⁽¹⁾	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie)	AUD	522 382	(375 513)	18,10 %
CIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA (Italie) ⁽²⁾	EUR	26 367	(78 730)	10,00 %

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 28)**

(1) Bilans clos au 31/12/2004.

(2) Bilans clos au 30/06/2005.

(3) Bilans clos au 31/12/2008.

(4) Bilans clos au 31/10/2009.

(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 la 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					
9 112	2 892	20	-	1 935	(276)	-
471 272	471 272	-	-	20 332	56 209	-
13 673	13 673	-	-	16 718	1 980	-
7 145	7 145	37 028	-	-	(954)	-
194 769	194 769	-	-	145 772	9 247	-
33 460	29 460	-	-	34 917	(4 738)	-
9 388	0	45 427	-	93 191	(14 815)	-
8 568	0	-	-	1 094	(8 622)	-
66 758	66 758	37 911	-	10 735	(5 226)	-
8 985	0	-	-	3 125	(5 911)	-
126 326	65 549	97 737	6 041			23 385
112 328	58 986	59 378	131 473			36 259
2 675	1 450	12 896	14			1
5 769	5 591	567 798	-			6 001
8 327 224	6 138 583	1 125 133	178 993			251 670

RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

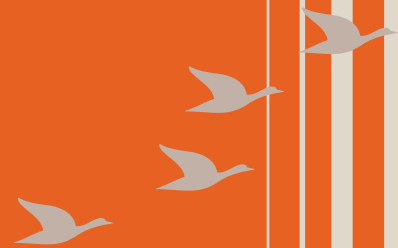
Nature des opérations <i>(en millions d'euros)</i>	2005	2006	2007	2008	2009
1- SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	652	637	690	660	676
Nombre d'actions émises	217 265 774	212 409 741	229 917 794	219 894 523	225 458 199
Nombre d'obligations convertibles en actions	10 043 270	6 415 546	-	-	-
2- OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	576	592	638	645	677
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	237	611	876	500	426
Impôt sur les bénéfices	(15)	(39)	(65)	(51)	(50)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	166	487	805	482	(302)
Montant des bénéfices distribués	250	626	724	363	237 ⁽¹⁾
3- RÉSULTATS PAR ACTION (EN UNITÉS)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,15	3,06	4,09	2,51	2,11
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,76	2,29	3,50	2,19	(1,34)
Dividende net attribué à chaque action	1,15	2,95	3,15	1,65	1,05 ⁽¹⁾
4- PERSONNEL					
Nombre de salariés	1 273	1 271	1 176	1 263	1 174 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux ⁽³⁾ (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	120	142	129	138	154

(1) Proposé au titre de l'année 2009 sur une base de 225 458 199 actions.

(2) Effectif au 31 décembre 2009 à la charge de la société Accor.

(3) Les chiffres publiés au titre de l'année 2005 ne tenaient pas compte des produits de refacturation de salaires et charges sociales.

5 Informations sur la société et le capital



5.1. Renseignements concernant la Société	268
5.2. Capital	271
5.2.1. Capital	271
5.2.2. Programme de rachat par Accor de ses propres actions	271
5.2.3. Capital et opérations financières autorisées	273
5.2.4. Actionnariat salarié	274
5.2.5. Titres donnant accès au capital	274
5.2.6. Titres non représentatifs du capital	274
5.2.7. Capital – Évolution du capital	275
5.3. Actionnariat	276
5.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	276
5.3.2. Dividendes	279
5.4. Marché des titres de Accor	280

5.1. 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 première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, ou en raison des cas d'assimilation prévus à l'article L. 233-9-I du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi.

De plus, tout actionnaire venant à détenir une fraction égale à 1 % du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'il détient dans les conditions susvisées.

À partir de ce seuil de 1 %, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues au paragraphe précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par fraction de 0,5 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par fraction de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Déclaration d'intention

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des 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'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur. La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

5.2. Capital

5.2.1. CAPITAL

Le capital s'élève au 31 décembre 2009 à 676 374 597 euros, divisé en 225 458 199 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.

5.2.2. PROGRAMME DE RACHAT PAR ACCOR DE SES PROPRES ACTIONS

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2009

L'Assemblée Générale du 13 mai 2009 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 13 mai 2008.

Le prix maximal d'achat est de 80 euros et le prix minimal de vente est de 30 euros par action.

L'Assemblée a fixé à 21 900 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit 9,96 % du capital au 13 mai 2009.

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 2009

Au cours de l'exercice 2009 le Conseil d'administration n'a pas fait usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

Au 31 décembre 2009, Accor ne détient 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 2009 et dans le descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009 en page 272.

Rapport spécial sur le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2009

En application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, il est précisé qu'aucune opération d'achat d'actions propre n'a été réalisée au cours de l'exercice 2009 dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

Tableau de déclaration synthétique

Le tableau ci-après, établi conformément aux dispositions de l'instruction de l'Autorité des marchés financiers n° 2005-06 du 22 février 2005, présente sous forme synthétique les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres du 13 mai 2009 au 31 décembre 2009.

- ▶ pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte : aucun au 31 décembre 2009 ;
- ▶ nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois : 10 227 849 ;
- ▶ nombre de titres détenus en portefeuille : aucune action détenue au 31 décembre 2009.

5.2.3. CAPITAL ET OPÉRATIONS FINANCIÈRES AUTORISÉES

Les Assemblées Générales Mixtes du 13 mai 2008 et du 13 mai 2009 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 2009
Opération sur capital				
Augmentation de capital (nominal) et valeurs mobilières composées	Assemblée Générale du 13 mai 2009 26 ^e , 27 ^e , 28 ^e , 29 ^e , 30 ^e et 31 ^e résolutions	(nominal)	26 mois – 13 juillet 2011	
▸ 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 13 mai 2008 13 ^e résolution	2,5 % du capital constaté au 13 mai 2008	38 mois – 13 juillet 2011	Conseil d'administration du 24 février 2009 Attribution de 969 965 options de souscription d'actions
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 13 mai 2009 32 ^e résolution	2 % du capital constaté au 13 mai 2009	26 mois – 13 juillet 2011	
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 13 mai 2008 15 ^e résolution	0,5 % du capital constaté au 13 mai 2008	38 mois – 13 juillet 2011	Conseil d'administration du 24 février 2009 Attribution gratuite de 242 553 actions sous conditions de performance

5.2.4. 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 lesquels 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 verra 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 2008, 22 408 salariés détenaient 0,93 % du capital dans le cadre des opérations d'actionnariat salarié.

Au 31 décembre 2009, le nombre de salariés actionnaires est de 20 502 salariés, détenant 0,89 % du capital.

5.2.5. TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes s'élevait à 9 485 318 au 31 décembre 2009.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 9 485 318 actions, soit 4,21 % du capital au 31 décembre 2009.

5.2.6. 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.

5.2.7. CAPITAL – ÉVOLUTION DU CAPITAL

Tableau d'évolution du capital au 31 décembre 2009

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		
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
	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
2006	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
	Exercice d'options de souscription à 31,83 euros	179 130	1 721 439	637 408 353	212 469 451
	Exercice d'options de souscription à 32,42 euros	2 100	20 594	637 410 453	212 470 151
2007	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
	Exercice d'options de souscription à 31,83 euros	2 220	21 334	689 755 602	229 918 534
2008	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
	Exercice d'options de souscription à 31,83 euros	900	8 649	659 684 469	219 894 823
2009	Exercice d'options de souscription à 32,42 euros	84 852	832 115	659 769 321	219 923 107
	Exercice d'options de souscription à 35,68 euros	20 700	225 492	659 790 021	219 930 007
	Exercice d'options de souscription à 37,77 euros	477 186	5 530 586	660 267 207	220 089 069
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 39,10 euros	32 409	389 988	660 299 616	220 099 872
	Attribution d'actions sous conditions de performance	149 412	0	660 449 028	220 149 676
	Paiement du dividende en actions	15 925 569	146 196 723	676 374 597	225 458 199

(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.

5.3. Actionnariat

5.3.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Une enquête demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2009, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 11 249 actionnaires et 76,30 % du capital (72 % des droits de vote totaux).

Par ailleurs, 3 759 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2009 et représentent 19,79 % du capital et 24,31 % des droits de vote totaux.

Au 31 décembre 2009, le capital est composé de 225 458 199 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 238 931 232, qui sont tous des droits de vote exerçables.

Actionnaires au 31 décembre 2009

Répartition par type au 31 décembre 2009	% du capital total	% des votes totaux
Institutionnels étrangers	40,34 %	39,25 %
Institutionnels français	12,60 %	11,89 %
Conseil et Fondateurs	40,59 %	40,66 %
Individuels	6,47 %	8,20 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %

Sources : Euroclear France, Nominatif Accor, enquête complémentaire et déclarations à l'Autorité des marchés financiers.

Selon les informations obtenues par la Société, parmi les institutionnels étrangers, l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) représente 25,80 % du capital total, le Royaume-Uni 5,93 %, l'Europe continentale 4,49 % et le reste du monde 4,12 %.

Détail Conseil et Fondateurs et flottant	Nombre d'actions	Nombre total de votes	% du capital	% des votes totaux
ColTime/ColDay/Legendre Holding 19 ⁽¹⁾	65 844 245	65 844 245	29,20 %	27,56 %
Caisse des dépôts et consignations	2 884 974	2 891 068	1,28 %	1,21 %
Fondateurs	6 074 184	11 686 604	2,70 %	4,90 %
Autres	36 136	58 777	0,02 %	0,02 %
Conseil et Fondateurs	74 839 539	80 480 694	33,20 %	33,69 %
Autres actionnaires	150 618 660	158 450 538	66,80 %	66,31 %
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2009	225 458 199	238 931 232⁽²⁾	100,00 %	100,00 %

(1) Détention de concert entre ColTime (Colony Capital, LLC), qui détient 17 276 085 actions et droits de vote, ColDay (Colony Capital, LLC), qui détient 25 506 869 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 13 473 033 au 31 décembre 2009.

Au 31 décembre 2009, 20 502 salariés détenaient 3 041 705 actions (1,34 % du capital total) et 5 028 884 droits de vote (2,10 % du total

des droits de vote), dont 2 010 296 actions (0,89 % du capital total) et 3 142 632 droits de vote (1,31 % 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 2009 ont été les suivantes :

Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Nombre d'actions détenues	% du Capital	Nombre de droits de vote détenus	% de droits de vote
ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	13 janvier 2009	209C0066	↗	55 135 776	25,07 %	55 135 776	22,40 %
ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	20 janvier 2009	209C0102	↗	56 892 775	25,87 %	56 892 775	23,11 %
ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	28 janvier 2009	209C0144	↗	61 960 968	28,18 %	61 960 968	25,17 %
ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	9 février 2009	209C0230	↗	66 268 589	30,14 %	66 268 589	26,92 %
ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	20 avril 2009	209C0551	↗	66 268 589	30,14 %	78 974 987	30,54 %
Southeastern Asset Management	17 juin 2009	209C0876	↗	11 029 422	5,02 %	11 029 422	4,27 %
Southeastern Asset Management	8 juillet 2009	209C0993	↗	13 550 762	6,02 %	13 550 762	5,13 %
CDC	21 juillet 2009	209C1023	↘	2 884 974	1,28 %	2 892 659	1,17 %
FSI	21 juillet 2009	209C1023	↗	16 664 265	7,40 %	16 664 265	6,74 %
ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	27 juillet 2009	209C1055	↘	65 844 245	29,23 %	65 844 245	28,07 %

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2007			31 décembre 2008			31 décembre 2009		
	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 %	65 844 245	29,20 %	27,56 %
Groupe Caisse des dépôts et consignations	18 695 460	8,13 %	13,46 %	18 695 060	8,50 %	14,02 %	2 884 974	1,28 %	1,21 %
Fond Stratégique d'Investissement	-	-	-	-	-	-	16 664 265	7,39 %	6,97 %
Fondateurs	6 069 825	2,64 %	4,63 %	6 018 028	2,74 %	4,68 %	6 074 184	2,70 %	4,90 %
Société Générale	3 381 760	1,47 %	1,32 %	3 381 760	1,54 %	1,37 %	-	-	-
BNP Paribas	1 227 080	0,53 %	0,96 %	1 227 080	0,56 %	1,00 %	-	-	-
Autodétention ⁽¹⁾	8 390 150	3,65 %	-	-	-	-	-	-	-
Autres actionnaires	167 649 151	72,92 %	70,07 %	140 341 367	63,82 %	58,53 %	133 990 531	59,43 %	59,36 %
TOTAL	229 917 794	100,00 %	100,00 %	219 894 523	100,00 %	100,00 %	225 458 199	100,00 %	100,00 %

(1) 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 au 31 décembre 2009.

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.

Ce protocole a fait l'objet d'un avenant signé le 18 décembre 2009, suite à la décision du Conseil d'administration de Accor de valider la pertinence de la séparation des deux métiers du Groupe (l'Hôtellerie et les Services Prépayés) en deux entités autonomes cotées. Ledit avenant a pour objet, sous la condition de la réalisation effective de la séparation des deux métiers de Accor, (i) d'étendre aux actions des deux sociétés les stipulations du pacte d'actionnaires qui lie les parties depuis mai 2008 jusqu'au 4 mai 2013, et (ii) de prolonger au sein de ce pacte jusqu'au 1^{er} janvier 2012 l'engagement de conservation de leurs actions dans Accor et dans la nouvelle entité Services.

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 Colzyeo 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 Colzyeo 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.

5.3.2. DIVIDENDES

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	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	
2005	217 265 774	1,15	1,15	17 mai 2006	47,15	31,03	46,46	2,48 %
2006	212 077 160 ⁽¹⁾	2,95 ⁽²⁾	2,95 ⁽²⁾	16 mai 2007	59,25	42,30	58,70	5,03 %
2007	229 917 794	3,15 ⁽²⁾	3,15 ⁽²⁾	20 mai 2008	75,32	52,21	54,70	5,80 %
2008	219 894 523	1,65	1,65	17 juin 2009	56,30	24,23	35,11	4,70 %
2009	225 458 199	1,05 ⁽³⁾	1,05 ⁽³⁾	nd	39,95	25,20	38,25	2,70 %

(1) Nombre d'actions ouvrant droit à dividendes au 15 mars 2007.

(2) Y compris un dividende exceptionnel de 1,50 euro.

(3) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010.

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 29 juin 2010 la distribution d'un dividende pour l'année 2009 de 1,05 euro par action, payable en numéraire.

5.4. 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 2009, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 38,25 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 8,6 milliards d'euros.

Cours de bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

(en euros)	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		Plus haut	Plus bas	
2008				
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	26 645 602
Mars	27,26	29,20	25,20	29 213 182
Avril	30,42	32,69	25,96	30 670 000
Mai	33,20	36,65	31,10	27 871 449
Juin	29,45	32,02	27,24	25 507 526
Juillet	28,17	29,95	26,20	32 642 161
Août	33,14	38,73	29,67	27 474 412
Septembre	37,22	39,95	34,27	25 684 394
Octobre	35,81	38,46	31,87	26 228 238
Novembre	35,28	38,07	31,92	24 947 139
Décembre	37,79	38,88	35,93	15 639 905
2010				
Janvier	37,23	38,90	35,70	17 955 237
Février	35,98	38,10	34,14	20 154 434

Sources : Euronext.

Établissement assurant le service financier

Le service financier de la Société est assuré par :

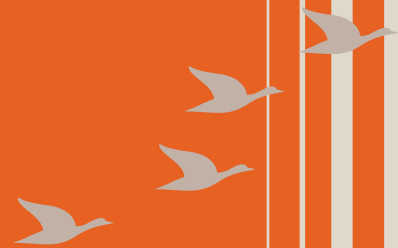
Société Générale

32, rue du Champ-de-Tir

BP 81236

44312 Nantes cedex 3.

6 Assemblée Générale



Assemblée Générale

Compte tenu du calendrier retenu par le Conseil d'administration pour la mise en œuvre de la séparation des deux métiers de Accor, une Assemblée Générale Mixte devrait être convoquée pour le 29 juin 2010. Celle-ci tiendra lieu à la fois d'Assemblée Générale annuelle et d'Assemblée Générale Extraordinaire appelée à se prononcer sur le projet de séparation des deux métiers de Accor.

La réunion du Conseil d'administration statuant sur les projets de résolutions pour cette Assemblée Générale Mixte se tiendra au plus tard en mai 2010. Ces projets de résolutions seront dès lors présentés dans l'avis de réunion de l'Assemblée Générale, valant avis de convocation, qui paraîtra au BALO fin mai 2010.

7 Informations complémentaires



7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	284
7.2. Responsables du Document et du contrôle des comptes	286
7.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes	287
7.4. Informations incluses par référence	288
7.5. Document d'information annuel	289
7.6. Table de concordance du Document de Référence	291
7.7. Table de concordance du rapport financier annuel	293

7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public

Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et de l'Assemblée Générale, 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 2009, Accor a rencontré près de 840 représentants de 404 institutions financières, et a réalisé 22 *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 7 conférences en France et aux États-Unis.

Comme chaque année, le Groupe est allé à la rencontre de ses actionnaires individuels, avec deux réunions à Aix en Provence et Lyon (environ 550 actionnaires au total).

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 13 mai 2009 au Novotel Paris Est, a rassemblé 600 personnes et a été l'occasion de nombreux échanges.

Club des actionnaires Accor

Le Club des actionnaires Accor, créé en mai 2000, compte près de 8 000 membres à fin 2009 (chaque membre détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif).

Les membres du Club bénéficient d'avantages tels que la réception automatique par email d'informations, régulièrement au cours de l'année (Lettre aux actionnaires, Courrier du Club, communiqués de presse...) avec la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications ; l'opportunité de découvrir de plus près les métiers de Accor grâce aux visites de site qui sont proposées dans le Courrier du Club ; l'invitation en priorité aux réunions actionnaires et aux manifestations auxquelles Accor participe à Paris et en province.

Dans le cadre du programme de fidélité A-Club, les membres du Club des actionnaires sont détenteurs de la carte A-Club Platinum : ils cumulent deux fois plus de points dans les hôtels participant au programme et bénéficient d'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 2009, le 28 mai et le 27 octobre. Cet organe de consultation renouvelé par tiers suite au premier mandat historique, a donc accueilli de nouveaux membres lors de la session d'octobre. Au programme de leurs travaux : le bilan de l'Assemblée Générale et l'analyse des documents support, la revue des différentes publications destinées aux actionnaires individuels afin d'en redéfinir le rôle et privilégier la communication sur Internet, l'optimisation du serveur vocal. Leurs remarques et suggestions ont été prises en compte dans les publications et événements. Ils ont également pu lors d'une de ces réunions, engager un dialogue ouvert avec Gilles Pélisson et débattre avec lui de la stratégie du Groupe face à la crise. À son invitation, certains membres sont intervenus 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 la stratégie 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 accessibles 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). 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 le site Internet de la communication financière de Accor : www.accor.com rubrique finance :

- le Rapport annuel et le Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (versions électroniques depuis 1997) ;
- une brochure institutionnelle présentant le Groupe et ses valeurs ;

- ▶ les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des marchés financiers ;
- ▶ 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 ;
- ▶ la lettre aux actionnaires disponible sur demande et accessible sur notre site Internet ;
- ▶ l'agenda du Club des actionnaires et le guide pratique du Club, disponible sur demande et accessible sur notre site internet.

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 0 805 650 750 (numéro vert) 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 : 0 805 650 750 (numéro vert)

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.

7.2. 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.

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009 présentés dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 132, qui contient une observation technique relative aux changements de méthode comptable et de présentation des états financiers intervenus à compter du 1^{er} janvier 2009.

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 donnés 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 de Accor en charge de Accor Services et des Finances

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.

7.3. 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			
	2009		2008		2009		2008	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
France : émetteur	1,0	13 %	1,0	12 %	0,5	14 %	0,4	11 %
France : filiales	0,9	11 %	0,9	11 %	1,8	47 %	1,8	50 %
Étranger : filiales	4,9	64 %	5,1	63 %	1,5	39 %	1,3	36 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes								
France : émetteur	0,2	3 %	0,4	5 %	0,0	0 %	0,0	0 %
France : filiales	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
Étranger : filiales	0,3	4 %	0,4	5 %	0,0	0 %	0,1	3 %
SOUS-TOTAL	7,3	95 %	7,8	96 %	3,8	100 %	3,6	100 %
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social								
France	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
Étranger	0,4	5 %	0,3	4 %	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	0,4	0 %	0,3	4 %	0,0	0 %	0,0	0 %
TOTAL	7,7	100 %	8,1	100 %	3,8	100 %	3,6	100 %

7.4. 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 **127 à 224** et, **126 et 255 à 260**, du Document de Référence de l'exercice 2008 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **8 avril 2009** sous le n° D. 09-219 ;
- ▶ les informations financières figurant aux pages **52 à 60** du Document de Référence de l'exercice 2008 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **8 avril 2009** sous le n° D. 09-219 ;
- ▶ 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 **3 avril 2008** sous le n° D. 08-194 ;
- ▶ Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

7.5. Document d'information annuel

La liste des informations⁽¹⁾ publiées ou rendues publiques par Accor au cours des 12 derniers mois (du 8 avril 2009 au 1^{er} avril 2010), 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 :

- ▀ communiqué de presse relatif à la participation de 49 % de Accor dans le Groupe Lucien Barrière le 31 mars 2009 ;
- ▀ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2009 ;
- ▀ Document de Référence 2008 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 8 avril 2009 sous le n° D. 09-219 ;
- ▀ Avis de convocation, à l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 8 avril 2009 ;
- ▀ rectificatif à l'avis de réunion valant avis de convocation publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 15 avril 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2009 le 16 avril 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif à l'émission d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros le 23 avril 2009 ;
- ▀ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2009 ;
- ▀ prospectus Accor dans le cadre de l'émission obligataire le 30 avril 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif au resserrement de la composition du Comité exécutif le 11 mai 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif à la réactivité accrue de Accor à tous les niveaux le 13 mai 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif à la nouvelle gouvernance de Accor le 13 mai 2009 ;
- ▀ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif à la cession de la participation de Accor dans le Club Méditerranée le 9 juin 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif au dividende 2008 payé pour près de la moitié en actions le 15 juin 2009 ;
- ▀ comptes sociaux et consolidés définitifs pour l'année 2008, rapport des Commissaires aux Comptes et affectation du résultat publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 17 juin 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif à l'étude d'un plan de départs volontaires pour adapter les structures de sièges de Accor le 30 juin 2009 ;
- ▀ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier semestre 2009 le 16 juillet 2009 ;
- ▀ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif aux résultats semestriels le 27 août 2009 ;
- ▀ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif à la cession des murs de 158 HotelF1 le 22 septembre 2009 ;
- ▀ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif à l'acquisition de l'opérateur tchèque Exit Group le 5 octobre 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre le 15 octobre 2009 ;
- ▀ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif aux analyses du Conseil d'administration sur la pertinence de la séparation des deux métiers du Groupe le 16 novembre 2009 ;
- ▀ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif à la nomination de Jacques Stern Directeur général délégué de Accor, en charge de Accor Services et des Finances le 15 décembre 2009 ;
- ▀ communiqué de presse relatif à la pertinence du projet de séparation des 2 métiers du Groupe le 15 décembre 2009 ;

(1) Informations disponibles sur le site Internet de la Société à l'adresse www.accor.com/finance et au BALO.

- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2009 ;
- communiqué de presse relatif à l'impact de la dévaluation du Bolivar Fuerte sur Accor le 11 janvier 2010 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires annuel le 19 janvier 2010 ;
- rectificatif relatif à la déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2009 le 20 janvier 2010 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2010 ;
- communiqué de presse relatif à l'annonce de la cession de 5 hôtels en Europe pour 154 millions d'euros le 19 février 2010 ;
- communiqué de presse relatif aux comptes consolidés annuels 2009 le 24 février 2010 ;
- communiqué de presse relatif aux nouveau comité exécutif de Accor le 25 février 2010 ;
- communiqué de presse relatif à la mise en œuvre et aux modalités de la séparation des deux métiers le 24 février 2010 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 28 février 2010 ;

7.6. Table de concordance du Document de Référence

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
1. PERSONNES RESPONSABLES	286
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	286
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	15 ; 121-122 ; 139-140 ; 266
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUES	93-97
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	16-18 ; 156-167
5.2. Investissements	21 ; 121 ; 160-166 ; 219
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4-14
6.2. Principaux marchés	4-14 ; 114-117 ; 168-169
6.3. Événements exceptionnels	22-23 ; 167
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	61-62 ; 226-227
7.2. Liste des filiales importantes	123-126 ; 226-227 ; 260-265
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES, ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	10 ; 156 ; 181 ; 188-190
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	43
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	121-122 ; 125
9.2. Résultat d'exploitation	118-120 ; 176-177
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Informations sur les capitaux	121-122 ; 137 ; 146 ; 247
10.1. Flux de trésorerie	93-95 ; 136 ; 201-208
10.2. Conditions d'emprunt et structure de financement	20 ; 201-207 ; 250-251
10.3. Restrictions à l'utilisation des capitaux	95-96 ; 98-99
10.4. Sources de financement attendues	93-94 ; 167 ; 250
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	N/A
12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	28 ; 128
12.2. Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	22-23 ; 128 ; 228 ; 259

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéro de pages
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	58-62 ; 129
14.2. Conflits d'intérêts	72 ; 77
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature	36-37 ; 79-85 ; 229
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	80-81 ; 211-216 ; 238 ; 244-245
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	58-62 ; 129
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de direction ou de surveillance	61 ; 76-78
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	74-76
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	70 ; 76 ; 79 ; 100
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	29-30 ; 41-42
17.2. Participation et stock-options	41 ; 91 ; 195-199
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	36 ; 86 ; 197-198 ; 274 ; 276
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	276 -277
18.2. Existence de droits de vote différents	269 ; 276-277
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	277-278
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	228-229
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	132-266
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	132-266
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	132 ; 231
20.5. Date des dernières informations financières	145
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	279
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	95
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	271-277
21.2. Actes constitutifs et statuts	70-78 ; 268-270
22. CONTRATS IMPORTANTS	156-167 ; 224-225
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	284-285
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	123-126 ; 226-227 ; 260-265

7.7. Table de concordance du rapport financier annuel

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 L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

	Numéros de pages
1. COMPTES SOCIAUX	232-266
2. COMPTES CONSOLIDÉS	133-230
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	114-117
Analyse des résultats	118-120
Analyse de la situation financière	121-122
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	29-56
Principaux risques et incertitudes	93-99
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	273
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	271-272
4. DÉCLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	286
5. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDÉS	231 ; 132
6. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	287
7. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	100-110
8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	111



Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

Crédit photo : couv© Jacques-Yves Garcia, Olivier Peix, Serges Detalle, Pierre-Emmanuel Rastoin, Fabrice Rambert, Serge Detalle, François Daburon, DR.

Conception & réalisation  **Labrador** +33 (0)1 53 06 30 80

accor.com

accorhotels.com

accorservices.com