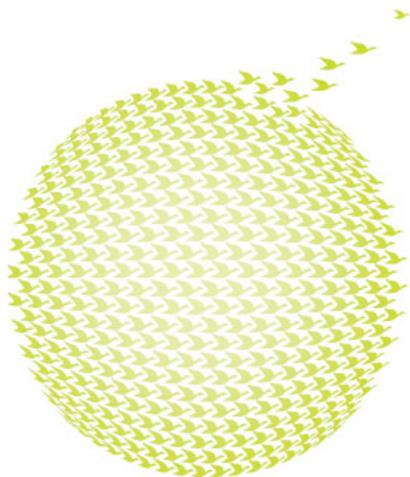


Accor
LeAder et 100%
hÔtelieR



1	Présentation du Groupe	3	4	États financiers	121	
	1.1. Profil	4		4.1. Comptes consolidés et annexes	122	
	1.2. Présentation des activités	4		4.2. Comptes Société mère et annexes	231	
	1.3. Informations financières sélectionnées	11				
	1.4. Historique	12				
	1.5. Stratégie du Groupe et perspectives	15				
	1.6. Les hommes et les femmes chez Accor	21				
	1.7. Rapport environnemental des activités de Accor	36				
2	Gouvernement d'entreprise	51		5	Informations sur la Société et le capital	271
	2.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle	52			5.1. Renseignements concernant la Société	272
	2.2. Intérêts et rémunérations	72			5.2. Capital	275
	2.3. Gestion des risques	87			5.3. Actionnariat	279
	2.4. Rapport du Président du Conseil d'administration	94			5.4. Marché des titres de Accor	283
3	Commentaires sur l'exercice	105		6	Assemblée Générale	285
	3.1. Résultats des activités	106				
	3.2. Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2010	116				
	3.3. Contrats importants	119				
	3.4. Faits marquants du début d'année 2011	120		7	Informations complémentaires	287
					7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	288
					7.2. Responsables du Document et du contrôle des comptes	290
					7.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes	291
					7.4. Informations incluses par référence	292
					7.5. Document d'information annuel	293
					7.6. Table de concordance du Document de Référence	295
					7.7. Table de concordance du rapport financier annuel	297



ACCOR

Document de référence et Rapport financier annuel **2010**



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2011, 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. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



1

Présentation du Groupe

1.1. Profil	4
1.2. Présentation des activités	4
1.2.1. Hôtellerie	4
1.2.2. Autres activités	10
1.3. Informations financières sélectionnées	11
1.4. Historique	12
1.5. Stratégie du Groupe et perspectives	15
1.5.1. Les forces d'un groupe recentré sur son cœur de métier	15
1.5.2. Les priorités stratégiques	16
1.5.3. Perspectives	20
1.6. Les hommes et les femmes chez Accor	21
1.6.1. Les chiffres clés	21
1.6.2. Les Ressources humaines chez Accor	24
1.6.3. Le Bilan social consolidé France – Tableaux récapitulatifs	34
1.7. Rapport environnemental des activités de Accor	36

1.1. Profil

Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe, est présent dans 90 pays avec 4 200 hôtels et plus de 500 000 chambres. Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, All seasons, Etap Hotel, HotelF1 et Motel 6, ainsi que ses

activités associées Thalassa Sea & Spa et Lenôtre, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique.

Avec 145 000 collaborateurs à travers le monde, le Groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis près de 45 ans.

1.2. Présentation des activités

1.2.1. HÔTELLERIE

Présent sur tous les segments de marché, de l'hôtellerie de luxe à l'hôtellerie très économique, Accor bénéficie d'un positionnement unique.

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

Luxe et haut de gamme

S O F I T E L
LUXURY HOTELS

Sofitel crée des hôtels de luxe conjuguant l'élégance française, le savoir-faire et l'art de recevoir, avec le meilleur de la culture de chaque pays. Dans les plus grandes destinations et capitales mondiales, Sofitel offre à ses clients en quête de qualité, d'esthétique et d'excellence, une véritable expérience de l'art de vivre à la française.

Réseau : 116 hôtels, 29 987 chambres dans 38 pays.

Clientèle : 61 % affaires – 39 % loisirs.

pullman
HOTELS AND RESORTS

Pullman propose une hôtellerie haut de gamme contemporaine destinée à répondre aux nouvelles attentes des voyageurs et des organisateurs d'événements. Chaque hôtel est un lieu de vie unique, confortable et chaleureux dont le lobby, les restaurants et les bars favorisent la rencontre, l'échange et la convivialité. Large gamme de services, technologies innovantes et réunions sur mesure complètent cette offre et positionnent Pullman comme une référence internationale.

Réseau : 49 hôtels, 13 924 chambres, dans 17 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.

Gallery

Lancée en 2008, MGallery est une collection d'hôtels haut de gamme remarquables par leur caractère et leur identité, leur design, leur histoire et leur localisation. Ils sont destinés aux voyageurs à la recherche de lieux dotés d'un « supplément d'âme ». En centre-ville comme dans des lieux touristiques prisés, leur personnalité unique est source d'expériences mémorables.

Réseau : 33 hôtels, 3 632 chambres dans 18 pays.

Clientèle : 51 % affaires – 49 % loisirs.

Milieu de gamme



Sur les cinq continents, Novotel contribue au bien-être et à la détente des voyageurs d'affaires et de loisirs. Innovants et faciles à vivre, ses hôtels répondent aux attentes d'autonomie et d'efficacité des clients avec une offre homogène et de grande qualité. Ses chambres spacieuses et design, sa restauration équilibrée 24h/24 et ses solutions de service en font une référence pour travailler en réunion avec Meeting@Novotel, ou séjourner en famille avec Family&Novotel. Marque engagée en matière de développement durable, Novotel aura certifié son réseau avec le label « EarthCheck » d'ici fin 2012.

Réseau : 395 hôtels, 72 805 chambres, dans 59 pays.

Clientèle : 61 % affaires – 39 % loisirs.



Depuis 2010, Suite Novotel est un label de Novotel qui propose à sa clientèle, principalement moyen séjour, une nouvelle façon de vivre l'hôtel. Innovants et décalés, ses hôtels répondent avec originalité et pertinence aux nouveaux usages. Avec des Suites modulables, une articulation repensée entre espaces privés et publics et des services qui font la différence. A l'image de la Suite Box (internet, appels locaux, VOD gratuits et illimités), des massages sont offerts le jeudi soir et une Smart peut être prêtée pour les séjours de plus de 4 jours.

Réseau : 28 hôtels, 3 477 chambres, dans 6 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.



Mercure propose une véritable alternative à l'hôtellerie de chaîne et aux hôtels indépendants pour toute clientèle affaires ou loisirs. C'est la seule marque d'hôtellerie milieu de gamme qui allie la puissance d'un réseau international de 700 hôtels aux standards de qualité garantis et l'expérience authentique d'hôtels tous différents, ancrés dans leur localité et tenus par des hôteliers passionnés.

Réseau : 674 hôtels, 83 428 chambres dans 50 pays.

Clientèle : 63 % affaires – 37 % loisirs.



Adagio offre une gamme d'appartements - du studio au trois pièces - pour vivre en harmonie avec son mode de vie et préserver son équilibre, au sein d'une ville que l'on ne connaît pas... Créé en partenariat avec le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs, Adagio City Aparthotel propose des hébergements confortables pour des séjours de 4 nuits à plusieurs mois au cœur des villes européennes. Ces appartements spacieux, tout équipés, sont assortis de services optionnels pour faciliter le quotidien et de tarifs dégressifs selon la durée du séjour.

Réseau : 32 Aparthôtels, 4 060 appartements dans 6 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Économique



Prendre soin de ses clients, partout dans le monde est le leitmotiv d'ibis, marque référence de l'hôtellerie économique mondiale. Pour ce faire, les 900 hôtels ibis accueillent leurs clients dans un esprit et une attitude propre à la marque : simplicité, accessibilité et convivialité. Ibis, c'est également l'assurance d'un hébergement moderne et d'une large offre de services : chambre confortable, encas et boissons 24h/24, petit-déjeuner de 4h du matin à midi, restauration variée, espace Web corner... au meilleur rapport qualité/prix/service. L'engagement ibis dans la qualité et l'environnement est prouvé par les certifications mondiales ISO 9001 et ISO 14001.

Réseau : 900 hôtels, 107 735 chambres dans 45 pays.

Clientèle : 59 % affaires – 41 % loisirs.



Marque économique déclinée en franchise sur les marchés matures, all seasons, créée en 2007, s'adresse à toutes les clientèles : affaires, loisirs, individuelles et familles. Son concept « tout compris » inclut dans le prix de la chambre : la connexion internet, le petit déjeuner buffet et de nombreuses petites attentions. Le réseau all seasons regroupe des hôtels de taille moyenne non standardisés d'esprit contemporain au design innovant et coloré, au cœur des centre-villes et des centres d'activités.

Réseau : 115 hôtels, 10 267 chambres dans 10 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs

Très économique



Etap Hotel propose pour un prix très accessible une chambre confortable avec salle de bains et services limités : petit déjeuner buffet, Wi-Fi, parking et distributeurs de snacking. La marque est classée comme la plus innovante de sa catégorie, grâce notamment à sa nouvelle chambre « cocoon » design et zen. Leader européen de l'hôtellerie très économique, Etap Hotel est également acteur majeur sur l'hémisphère sud où la marque prend le nom d'Hotel Formule 1.

Réseau Etap Hotel : 480 hôtels, 42 892 chambres dans 15 pays.

Dont réseau Hotel Formule 1 : 59 hôtels, 7 169 chambres hors Europe.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.



Révolutionnaire lors de sa création en 1984, Formule 1 a démocratisé le monde de l'hôtellerie en proposant des chambres confortables pour une, deux ou trois personnes à moins de 100 francs (environ 15 euros). En 2007, avec la rénovation complète des hôtels, Formule 1 est devenue hotel F1 en France. Plus dynamique que jamais, elle propose désormais, dans un design séduisant, des chambres Duo et Trio, et de nouveaux espaces de réception et de petit-déjeuner.

Réseau : 252 Hotel F1, soit 18 827 chambres.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.



1^{ère} chaîne de Motel économique en Amérique du Nord, Motel 6 est reconnue pour sa capacité à proposer des chambres confortables, accueillantes et au prix le plus bas.

Réseau : 1 028 hôtels, 100 763 chambres aux États-Unis et au Canada.

Cliantèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.



Studio 6 se positionne comme le meilleur choix pour les séjours de longue durée sur le segment économique en Amérique du Nord.

Réseau : 62 hôtels, 6 883 chambres aux États-Unis et au Canada.

Cliantèle : 65 % affaires – 25 % loisirs – 15 % résidentiels.

Une présence mondiale sur tous les segments de marché

Accor est présent sur les cinq continents avec un portefeuille hôtelier unique de 4 229 établissements sur tous les segments de marché.

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2010

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	12	1 597	21	5 017	9	2 893	9	1 623	22	5 160	43	13 697	116 (*)	29 987
Pullman	13	3 384	12	2 816	-	-	1	188	5	1 355	18	6 181	49	13 924
Novotel	121	16 050	140	26 658	8	2 105	19	3 129	22	4 359	85	20 504	395	72 805
Mercure	241	22 695	245	32 858	-	-	74	9 605	32	5 016	115	16 886	707	87 060
Adagio	26	3 411	6	649	-	-	-	-	-	-	-	-	32	4 060
Suite Novotel	19	2 144	7	1 041	-	-	-	-	2	292	-	-	28	3 477
Coralia Club	-	-	-	-	-	-	1	385	3	677	-	-	4	1 062
Autres marques	2	118	16	2 810	-	-	-	-	1	112	14	2 526	33	5 566
Luxe, haut et milieu de gamme	434	49 399	447	71 849	17	4 998	104	14 930	87	16 971	275	59 794	1 364	217 941
All seasons	62	4 695	14	1 107	-	-	-	-	-	-	39	4 465	115	10 267
ibis	378	33 173	322	40 977	-	-	72	10 579	36	5 970	92	17 036	900	107 735
Etap Hotel	298	22 947	123	12 776	-	-	-	-	-	-	-	-	421	35 723
Formule 1	252	18 827	28	1 998	-	-	11	3 125	24	1 696	24	2 348	339	27 994
Économique	990	79 642	487	56 858	-	-	83	13 704	60	7 666	155	23 849	1 775	181 719
Motel 6	-	-	-	-	1 028	100 763	-	-	-	-	-	-	-	1 028 100 763
Studio 6	-	-	-	-	62	6 883	-	-	-	-	-	-	62	6 883
Économique États-Unis	-	-	-	-	1 090	107 646	-	-	-	-	-	-	-	1 090 107 646
TOTAL	1 424	129 041	934	128 707	1 107	112 644	187	28 634	147	24 637	430	83 643	4 229	507 306

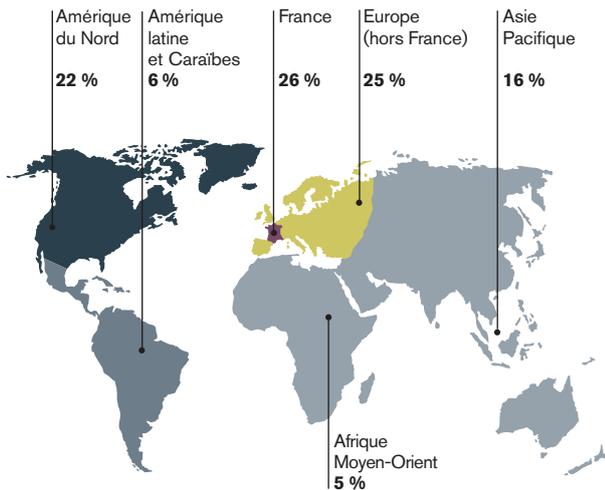
(*) 116 établissements apparaissent dans le parc MEGA tandis que 121 hôtels sont commercialisés dans le système de réservation TARS.

Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 358 hôtels et 257 748 chambres au 31 décembre 2010, 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 1 107 hôtels

(22 % des chambres) en **Amérique du Nord**, 187 hôtels (6 % des chambres) en **Amérique latine** et aux **Caraïbes**, 147 hôtels (5 % des chambres) en **Afrique** et au **Moyen-Orient** et 430 hôtels (16 % des chambres) en **Asie-Pacifique**.

Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2010

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2010

(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 (luxe et haut de gamme, milieu de gamme et économique) ;
- la taille et le type des pays (développés ou émergents) ;
- 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 luxe ;
- contrats de gestion ou de franchise dans le haut de gamme ;
- loyers variables, contrats de gestion et ou de franchise dans le milieu de gamme ;
- loyers variables et contrats de franchise dans l'économique en Europe et contrats de franchise dans l'économique aux États-Unis.

Dans les pays émergents, le Groupe favorise :

- les contrats de gestion pour les segments luxe et haut de gamme ;
- les joint-ventures avec des partenaires locaux dans certains pays (Inde) et les contrats de gestion pour le milieu de gamme ;
- tous types de mode de détention sur les segments économiques en procédant à un arbitrage marque/place.

À fin 2010, 64 % 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 2010

Marque	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	18	2 731	5	1 509	7	1 173	80	22 609	6	1 965	116 (*)	29 987
Pullman	9	2 309	8	2 220	7	1 544	21	6 819	4	1 032	49	13 924
Novotel	53	9 925	59	11 448	124	20 512	102	23 572	57	7 348	395	72 805
Mercure	49	6 201	90	14 279	88	13 159	204	29 859	276	23 562	707	87 060
Adagio	2	207	6	697	1	133	22	2 912	1	111	32	4 060
Suite Novotel	7	985	8	1 239	1	100	4	488	8	665	28	3 477
Coralia Club	-	-	-	-	-	-	4	1 062	-	-	4	1 062
Autres marques	14	2 677	2	154	-	-	13	2 312	4	423	33	5 566
Luxe, haut et milieu de gamme	152	25 035	178	31 546	228	36 621	450	89 633	356	35 106	1 364	217 941
All seasons	3	330	11	820	5	909	12	1 989	84	6 219	115	10 267
ibis	121	16 560	126	16 593	236	32 245	96	17 314	321	25 023	900	107 735
Etap Hotel	34	2 982	60	6 420	103	9 595	8	1 014	216	15 712	421	35 723
Formule 1	86	6 246	14	1 135	168	15 390	10	1 176	61	4 047	339	27 994
Économique	244	26 118	211	24 968	512	58 139	126	21 493	682	51 001	1 775	181 719
Motel 6	291	33 421	317	35 308	1	72	-	-	419	31 962	1 028	100 763
Studio 6	12	1 363	28	3 757	-	-	-	-	22	1 763	62	6 883
Économique États-Unis	303	34 784	345	39 065	1	72	-	-	441	33 725	1 090	107 646
TOTAL	699	85 937	734	95 579	741	94 832	576	111 126	1 479	119 832	4 229	507 306

(*) 116 établissements apparaissent dans le parc MEGA tandis que 121 hôtels sont commercialisés dans le système de réservation TARS.

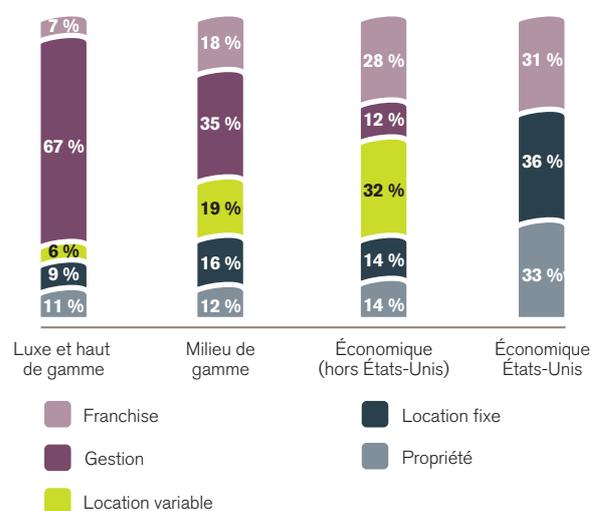
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2010

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2010

(en pourcentage du nombre de chambres)

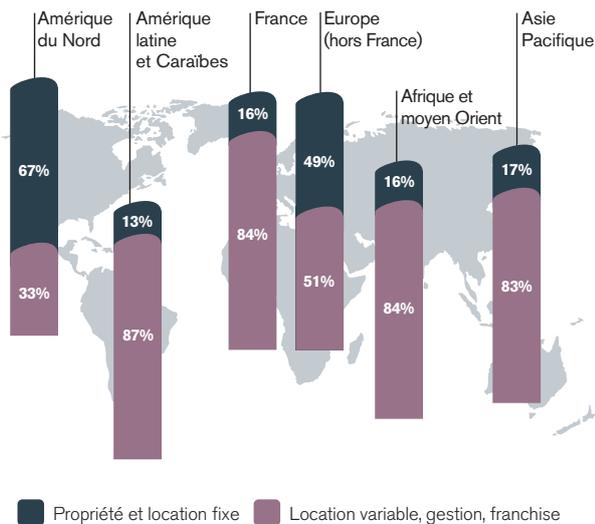


Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2010

	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	147	14 557	51	6 034	426	46 815	51	6 304	749	55 331	1 424	129 041
Europe hors France	151	21 913	281	41 825	247	35 031	84	12 426	171	17 512	934	128 707
Amérique du Nord	307	35 969	345	39 065	1	72	12	3 664	442	33 874	1 107	112 644
Amérique latine et Caraïbes	21	2 856	6	936	45	8 830	91	13 158	24	2 854	187	28 634
Afrique Moyen Orient	33	3 634	2	412	10	1 678	91	17 736	11	1 177	147	24 637
Asie Pacifique	40	7 008	49	7 307	12	2 406	247	57 838	82	9 084	430	83 643
TOTAL	699	85 937	734	95 579	741	94 832	576	111 126	1 479	119 832	4 229	507 306

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

(en pourcentage du nombre de chambres)



Propriétés immobilières

Les immobilisations corporelles du groupe Accor, comptabilisées dans le bilan consolidé, sont principalement constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location-financement. La valeur brute des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 6 507 millions d'euros au 31 décembre 2010. Leur valeur nette s'établit à 3 682 millions d'euros, représentant 42,4 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2010 (voir note annexe 20 des comptes consolidés page 180).

Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2010. Les taux d'occupation, prix moyen et RevPAR (*Revenue Per Available Room*) des hôtels sont décrits dans la partie « Résultats des activités » page 110.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 2 des comptes consolidés page 146.

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

Marché et concurrence

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

Classement mondial au 31 décembre 2010

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	InterContinental	4 437	647 161
2	Marriott	3 545	618 104
3	Wyndham	7 120	612 700
4	Hilton	3 600	600 000
5	Accor	4 229	507 306

Source : Accor, Companies 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.

Classement européen des groupes hôteliers au 31 décembre 2010
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Accor	2 358	257 748
2	Best Western	1 309	89 092
3	IHG	552	86 082
4	Groupe du Louvre	942	66 705
5	NH Hoteles	354	51 121

Source : Base de données HTR – Février – mars 2011, Accor

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 2010
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)

N°	Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Best Western	1 309	89 092
2	ibis	700	74 150
3	Mercure	486	55 553
4	NH Hoteles	310	44 877
5	Holiday Inn	276	42 876
6	Novotel	261	42 708
7	Premier Inn	588	40 975
8	Etap Hotel	421	35 723
9	Hilton International	138	35 155
10	Travelodge	453	29 916

Sources : Base de données HTR – Février – mars 2011, Accor.

1.2.2. AUTRES ACTIVITÉS

Dans le cadre de sa politique de recentrage sur son cœur de métier hôtelier, Accor a cédé à Newrest le 7 juillet 2010, les activités de restauration à bord des trains en France, Italie, Autriche et au Portugal de la Compagnie des Wagons-Lits à travers une joint-venture détenue à 60 % par Newrest et à 40 % par Accor. Par ailleurs, le 4 mars 2011, le Groupe a annoncé la réalisation de l'opération de cession de sa participation de 49 % dans le capital de Groupe Lucien Barrière. Suite à cette opération, Accor ne détient plus aucune participation dans Groupe Lucien Barrière.

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 44 adresses dans

10 pays soit la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Maroc, le Koweït, le Qatar, l'Arabie saoudite, la Chine, la Thaïlande et la Jordanie et prévoit l'ouverture en 2011 d'un point de vente au Bahreïn.

En France, Lenôtre anime un réseau de 15 boutiques (dont 13 à Paris, une à Cannes et une à Nice), le Pré Catelan avec son prestigieux restaurant (trois étoiles au Guide Michelin) et ses Salons de réceptions, le Café Lenôtre avenue de France au siège du groupe Accor à Paris, le restaurant Le Panoramique du Stade de France®, le Pavillon Élysée Lenôtre à Paris réunissant une École de Cuisine pour amateurs, un Café Lenôtre, des salons de réceptions ainsi qu'une boutique de design culinaire, le Café Lenôtre à Cannes et le site de réceptions Le Park Lenôtre 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 qui fêtera en 2011 ses 40 ans, et compte neuf 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 l'activité « Lenôtre Savoir-Faire ».

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 2010.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010
Chiffre d'affaires opérationnel	5 490	5 948
Résultat brut d'exploitation	1 518	1 814
Résultat d'exploitation	235	446
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	108	334
Résultat net de l'ensemble consolidé	(265)	3 610
Résultat net part du Groupe	(282)	3 600

Données par action

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010
Résultat net part du Groupe par action	(1,27)	15,94
Résultat net dilué par action	(1,26)	15,87
Dividende ordinaire par action	1,05	0,62 ⁽¹⁾
Dividende exceptionnel par action	-	-

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 30 mai 2011.

Total actif

(en millions d'euros)	2009	2010
Total actif non courant	7 290	5 555
Total actif courant	4 312	2 310
Actifs disponibles à la vente	144	813
Total actif	11 746	8 678

Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2009	2010
Capitaux propres part du Groupe	2 997	3 650
Intérêts minoritaires	257	299
Capitaux propres	3 254	3 949
Dette nette	1 624	730

(*) Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2009 a été retraité des activités non conservées en 2010 (cf. note 17 des comptes consolidés).

1.4. Historique

1967

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

1974

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

1975

- Rachat de Mercure.

1976

- Lancement de l'activité hôtelière au Brésil.
- 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 SAS 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 Venezuela.

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 Dubrulle et Gérard Pélisson deviennent co-Présidents du Conseil de Surveillance ; Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire.
- Lancement du projet « Accor 2000 » : relance du développement et « bond en avant technologique ».
- Fusion effective des activités de voyages d'affaires de Accor et de Carlson Companies avec la création de Carlson Wagonlit Travel, société commune détenue à parité égale.
- Offre publique d'achat sur la totalité du capital de Accor Asia Pacific Corp.
- Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée Accor Casinos.

1998

- Lancement de la « Carte Corporate » en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais.
- Développement de la politique de partenariats : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Télécom...
- 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 Trahaire.
- Accor Casinos est détenu à parité entre Accor et le fonds d'investissement Colony Capital ; Accor demeure l'opérateur industriel.
- Accor porte à 60 % sa participation dans le capital de Go Voyages.
- Accor est présent aux Jeux olympiques d'hiver de Salt Lake City.

2003

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

2004

- Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital créent la société Groupe Lucien Barrière SAS 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 Péliçon 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 cinq 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, LP.
- 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 & 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 AIClub, un programme de fidélisation mondial, multimarque et gratuit dans plus de 2 000 hôtels et 90 pays.
- Accor poursuit son développement avec l'ouverture de 28 000 nouvelles chambres.

2009

- Gilles Péliçon, Directeur général, est nommé Président du Conseil d'administration.
- Accor porte à 49 % sa participation dans le Groupe Lucien Barrière.
- Fin août, le Conseil d'administration approuve la proposition de Gilles Péliçon de lancer l'étude de la pertinence d'une séparation de l'Hôtellerie et des Services Prépayés en deux entités autonomes, ayant leur stratégie propre et les moyens de leur développement. Les conclusions démontrent le caractère pérenne et rentable de chacun des deux métiers du Groupe ainsi que leur capacité à relever les défis de leur développement futur. La pertinence de la séparation des deux métiers est ainsi validée par le Conseil d'administration en fin d'année.
- Dans le cadre de la poursuite de sa politique d'« Asset Right », Accor annonce une opération immobilière majeure dans l'hôtellerie Très économique en France, avec la cession des murs de 158 HotelF1, représentant 12 300 chambres.
- Accor ouvre 27 300 nouvelles chambres sur l'année.

1.5. Stratégie du Groupe et perspectives

Le groupe Accor s'est engagé en 2009 dans un projet stratégique majeur : la séparation de ses deux métiers, l'Hôtellerie et les Services prépayés. L'opération de séparation des deux métiers, dite « Scission » dans le Document de référence a été approuvée

par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010, puis rendue effective le 2 juillet suite à l'introduction en bourse d'Edenred, société portant désormais l'activité Services.

1.5.1. LES FORCES D'UN GROUPE RECENTRÉ SUR SON CŒUR DE MÉTIER

Recentré sur son cœur de métier hôtelier, le Groupe est désormais prêt à accélérer la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur ses quatre forces :

Un portefeuille de marques complet et adapté aux ambitions

Fort d'un portefeuille du luxe au très économique, Accor est aujourd'hui le seul groupe hôtelier présent sur tous les segments de marchés. Cette gamme de produits élargie permet au Groupe de répondre à une demande de segmentation réclamée par les clients et les propriétaires qui recherchent une offre « multimarques et multi-segments ».

Un savoir-faire unique en tant que premier opérateur hôtelier mondial

Le Groupe met l'accent sur la satisfaction des clients et des employés, en développant un savoir-faire acquis depuis plus de 40 ans. Accor gère aujourd'hui un réseau de plus de 387 000 chambres en filiales et en contrats de gestion, soit près de 80 % de son réseau. Cette place de premier opérateur hôtelier, loin devant ses concurrents, confère au Groupe une forte crédibilité auprès de ses partenaires propriétaires et franchisés.

Une position de leader sur quatre continents

Le Groupe occupe une position de leader en Europe, Afrique Moyen-Orient, Amérique Latine et Asie Pacifique, soit en nombre d'hôtels soit en nombre de chambres. Ce maillage du globe est un atout stratégique de taille pour s'implanter sur de nouveaux marchés, et notamment dans les pays émergents.

Un modèle économique aux fondamentaux solides

En 2010, le Groupe a dépassé les objectifs financiers qu'il s'était assignés avant la réalisation de la Scission :

- un **Free Cash Flow positif** après investissements et avant cessions : 74 millions d'euros réalisés ;
- des **économies de coûts de support** : 132 millions d'euros réalisés en 2009-2010 (dont 45 millions d'euros en 2010) vs. 125 millions d'euros annoncés ;
- le **maintien des Capex** en deçà de 5 % du chiffre d'affaires : 4,7 % réalisés ;
- une **croissance de l'offre en Asset-light** : 78 % des ouvertures de chambres réalisées en contrats de management ou de franchise ;
- l'**accélération du programme de cession d'actifs** : 30 % du plan 2010-2013 d'Asset Management réalisé en 2010 avec un impact de 630 millions ;
- la **cession des activités non stratégiques** : l'activité Services à Bord des trains réalisée en juillet 2010 et le Groupe Lucien Barrière dont la cession annoncée en janvier a été finalisée en mars 2011.

Disposant de réelles forces, notamment un portefeuille de marques fortes, une implantation géographique internationale et un savoir-faire reconnu, le Groupe est désormais prêt à accélérer la mise en œuvre de sa stratégie.

1.5.2 LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Denis Hennequin, Président-directeur général a déclaré lors de la publication des résultats annuels, le 23 février 2011 : « Les performances réalisées par Accor en 2010 attestent de la pertinence de son modèle et constituent un socle solide pour l'avenir. Forts d'un nouveau Comité exécutif et d'une situation financière solide, nous aurons pour objectif d'accélérer la mise en oeuvre de la stratégie autour de **trois priorités : être**

plus ambitieux pour nos marques, mieux promouvoir nos services et notre savoir-faire et accélérer l'exécution de notre plan de développement dans les pays matures et les marchés émergents. Cette stratégie sera soutenue par notre politique d'Asset Management dynamique qui nous donnera des marges de manœuvre supplémentaires pour la réalisation de nos ambitions ».

L'ambition des marques

Le Groupe bénéficie d'un portefeuille de marques solidement implantées sur leurs marchés respectifs, allant de l'hôtellerie de luxe à l'hôtellerie très économique et répondant à une demande de plus en plus segmentée.



- (1) Aux États-Unis et au Canada
(2) Uniquement en France
(3) En Asie et au Brésil
(4) En Europe, Afrique, Moyen-Orient

Évolution du portefeuille de marques en 2010



Considérant que les deux marques s'adressent au même segment de clientèle et partagent les mêmes valeurs ⁽¹⁾, le Groupe a décidé d'allier la notoriété de Novotel avec le concept Suitehotel pour créer Suite Novotel.

En clarifiant la définition du produit et des services associés à chaque marque, l'enjeu du Groupe est de se **différencier de ses**

concurrents, une exigence d'autant plus forte dans un contexte de développement en *Asset-light* pour **attirer et pérenniser les partenariats** avec les propriétaires et franchisés.

Accor place les marques au cœur de sa stratégie d'entreprise, en considérant que chaque marque a une valeur propre fondée sur sa notoriété, ses racines et son histoire, son pouvoir de différenciation et le lien émotionnel qu'elle crée avec ses clients. Le « **contrat de marque** » fonde la préférence, la fidélité et l'attachement des clients, il est donc impératif de le nourrir et le renforcer pour gagner leur préférence.

(1) Standardisation, connectivité, convivialité familiale, bien-être.

La promotion des services et du savoir-faire

Au-delà de son solide portefeuille de marques, le Groupe s'appuie sur deux grands domaines de compétences et de savoir-faire :



En tant que premier opérateur mondial, Accor a développé une gamme de services complets et performants, adaptés aux problématiques des hôteliers et parfaitement maîtrisés en interne.

Une politique dynamique de Marketing et de Distribution

Accor a déployé **TARS**, un outil central de réservation multicanaux : agences de voyages, tour-opérateurs, *call centers* et sites de réservation en ligne.

Le **portail internet** du Groupe (www.accorhotels.com) ainsi que les sites des marques ont été visités par 183 millions de personnes en 2010. Le site accorhotel.com, décliné dans 25 versions nationales et 10 langues est aujourd'hui le premier site de réservation hôtelier en France.

Le **programme de fidélité AIClub**, mis en place en septembre 2007, rassemble aujourd'hui **plus de 6 millions d'utilisateurs**. Les porteurs de carte présentent des durées moyennes de séjour supérieures et des dépenses moyennes plus élevées.

L'« excellence opérationnelle »

L'« excellence opérationnelle » vise à améliorer les performances du Groupe dans les domaines suivants : Gestion hôtelière (*Revenue & Cost Management*), Achats, Construction et Maintenance, Ressources humaines et Formation, Gestion des actifs et Développement, Innovation et Technologie.

Face à la crise, le Groupe a su adapter sa structure et réduire ses coûts de support, avec une économie de **45 millions d'euros en 2010**.

L'évolution du Business modèle

La poursuite de la mise en œuvre du modèle *Asset Right* engagée depuis 2005 repose sur l'adaptation du mode de détention de chaque hôtel par rapport à son segment et sa localisation. Il s'agit de construire un portefeuille d'hôtels cohérent entre modes de détention capitalistiques et intégration « Asset Light », et ainsi de bénéficier des atouts respectifs de chaque modèle :

- **pour les hôtels en propriété et en location fixe** : conserver le contrôle opérationnel et la politique de prix (notamment sur le segment Économique), asseoir la crédibilité du Groupe face aux propriétaires, élaborer les standards de marque et l'innovation, bénéficier d'une contribution au compte de résultat et d'un patrimoine immobilier dans les localisations clés ;
- **pour les hôtels en contrats de location variable, contrats de gestion et franchise** : tirer partie de la résistance de ces modes de détention et de la moindre volatilité de leurs résultats en bas de cycle, se développer avec une moindre intensité capitalistique, et accélérer la croissance du réseau et des marques.

Les plateformes d'expertise décrites ci-dessus sont au service de tous les hôtels, quel que soit leur mode de détention.

Renforcement du programme d'Asset Management

L'objectif de ce programme est de favoriser les modes de détention peu capitalistiques afin de réduire les capitaux employés et la volatilité des résultats. Sur la totalité du parc à fin décembre 2010, **36 % des chambres sont détenues en propriété ou en contrat de location fixe, vs. 40 % à fin 2009.**

En 2010, la **conjoncture économique** a favorisé la reprise du marché **des transactions immobilières**. **171 hôtels** représentant plus de 18 000 chambres ont ainsi été refinancés, avec un impact consécutif de **630 millions d'euros** sur la dette nette retraitée et un impact cash de 541 millions d'euros.

Cessions réalisées en 2010	hôtels	chambres	Impacts cash/dette	
			Cash (m€)	Dette nette retraitée ⁽¹⁾ (m€)
<i>Sales & Variable Lease Back</i>	53	7 298	323	356
<i>Sales & Management Back</i>	3	303	23	23
<i>Sales & Franchise Back</i>	85	7 544	128	162
Cessions simples	30	3 178	67	89
Total	171	18 323	541	630

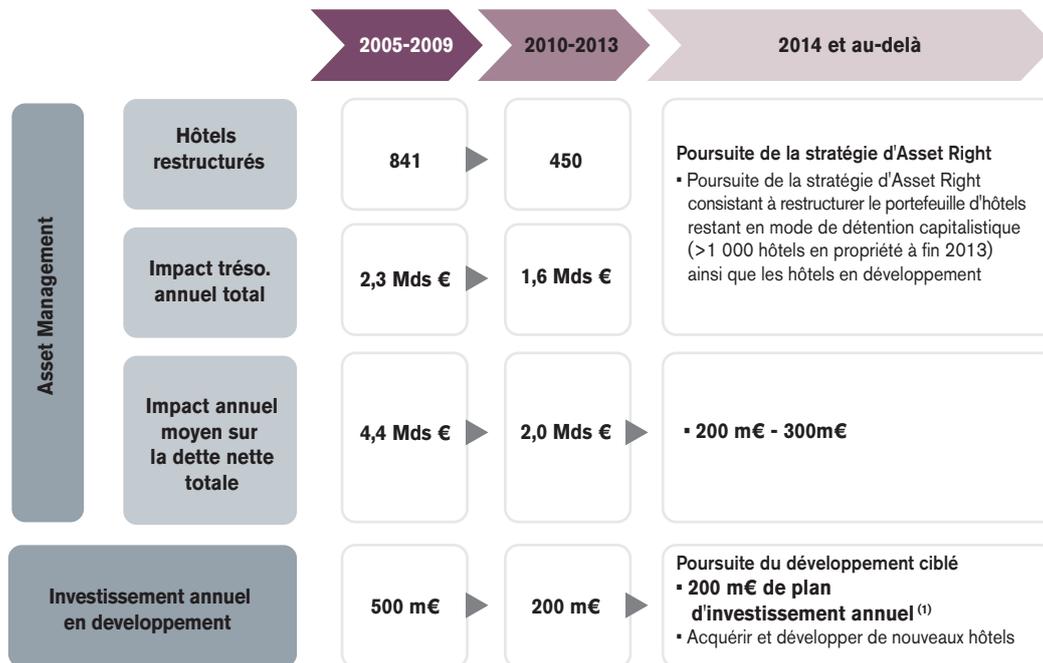
(1) Dette nette retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des engagements de loyers fixes (méthodologie Standard & Pooors)

Ces hôtels s'inscrivent dans le programme pluriannuel de cession de 450 établissements amenant à une réduction de la dette nette retraitée de 2 milliards d'euros. Le Groupe a donc réalisé un tiers de ce programme pluriannuel à fin 2010.

Compte tenu de la mise en œuvre active du programme d'Asset Management et de l'attrait renouvelé des investisseurs immobiliers pour les actifs du Groupe, Accor a annoncé **l'accélération de son programme de cession sur 2011-2012**, avec un objectif de **1,2 milliard d'euros d'impact dette nette retraitée sur**

les deux exercices cumulés. Cette accélération permettra au Groupe d'étendre son programme de cession, au-delà des 450 hôtels du plan initial.

Accor poursuivra la restructuration de son portefeuille d'actifs détenus en propriété ou en location fixe (plus de 1 100 hôtels) et d'hôtels développés entre-temps. **L'incidence sur la dette nette retraitée devrait être de 200 à 300 millions d'euros par an. Parallèlement, les investissements de développement devraient se monter à 200 millions d'euros par an.**



(1) Plus 50 millions d'euros de rénovations lourdes

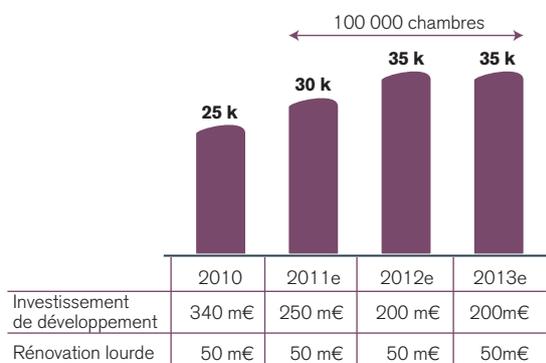
La stratégie d'Asset Right donnera au Groupe les moyens financiers de renforcer un plan de développement ambitieux de 200 millions d'euros par an, auxquels devraient s'ajouter 50 millions d'euros de rénovations lourdes.

Ainsi, le Groupe prévoit l'ouverture de 35 000 chambres par an en vitesse de croisière à partir de 2012.

Le Groupe concentre ses investissements de développement sur :

- les contrats de gestion et de franchise (80 % des nouvelles chambres) :
 - les contrats de franchise dans les pays matures (30 % des ouvertures de chambres annuelles, dont 75 % en Europe) ;
 - les contrats de gestion (50 % des ouvertures de chambres annuelles, dont 75 % dans les pays émergents) ;
- des acquisitions ciblées d'hôtels en propriété ou intégrations de contrats de location fixe (20 % de l'offre de nouvelles chambres), dans des villes de premier choix et sur les marques ibis et Etap principalement (ibis et Etap représentant 90 % de l'enveloppe prévue pour le développement d'hôtels en mode de détention capitalistique) ;
- trois marques, ibis, Etap et Novotel, qui totalisent 85 % des investissements du pipeline.

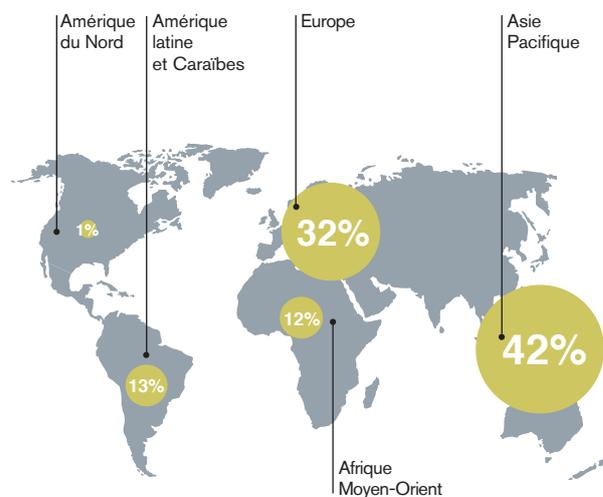
Détail du programme d'investissements annuel en nombre de chambres



Le programme d'investissements de développement annuel de 200 millions d'euros devrait aboutir à fin 2013, à l'ouverture de **100 000 chambres**, avec une forte concentration des ouvertures en Europe et en Asie et principalement en contrats de management et de franchise. Par ailleurs, les projets en développement portent sur 620 hôtels, soit 101 000 chambres et se répartissent comme suit :

Projets en développement à fin 2010 par région, en % du nombre de chambres

(en pourcentage du nombre de chambres)



74 %⁽¹⁾ en Asie Pacifique et en Europe
76 %⁽¹⁾ en management et franchise

(1) en nombre de chambres

1.5.3. PERSPECTIVES

Tendances et perspectives 2011

Poursuite de l'amélioration en janvier en ligne avec les tendances observées au quatrième trimestre 2010

En janvier 2011, la reprise de cycle s'est maintenue sur la quasi-totalité des marchés et sur l'ensemble des segments. Les RevPAR des segments Haut et Milieu de gamme et Économique hors États-Unis ont affiché des progressions respectives de + 10,4 % et + 8,1 %, et ont été tirés par la progression des taux d'occupation. Les prix moyens ont augmenté sur le segment Haut et Milieu

de gamme et se sont stabilisés progressivement sur le segment Économique. Les marchés émergents, et en particulier l'Asie et l'Amérique Latine ont continué à bénéficier d'une activité dynamique.

Perspectives 2011

Malgré quelques marchés encore incertains, la reprise observée en 2010 devrait se confirmer en 2011, tirée principalement par l'amélioration de la demande, et dans une moindre mesure par la reprise progressive des prix.

1.6. Les hommes et les femmes chez Accor

Notre politique de Ressources humaines, indissociable de notre stratégie et de nos enjeux de développement, peut se décliner autour de quelques mots clés : professionnalisme, mobilité, diversité et reconnaissance.

Le professionnalisme est indispensable pour des métiers d'accueil et de contact dans un marché de plus en plus concurrentiel avec des clients exigeants, ce qui suppose un effort constant d'adaptation à leurs besoins. La formation continue de nos collaborateurs, leur motivation et leur évolution professionnelle sont donc essentielles.

La mobilité est un élément important chez Accor qu'elle soit géographique ou fonctionnelle. Elle permet de développer les compétences et les carrières.

La diversité de nos ressources humaines 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 reconnaissance, sans laquelle il n'est pas de collaborateur bien intégré et motivé où rémunération, responsabilisation, écoute, dialogue social de qualité et management de proximité en constituent les fondements essentiels.

D'origines très diverses, les collaborateurs de Accor se retrouvent autour de valeurs et de principes de management partagés :

- *l'innovation*, qui nous fait sortir des sentiers battus, indispensable pour mener la course en tête ;
- *l'esprit de conquête*, car il n'est pas de développement possible sans audace et sans un minimum de prise de risque ;
- *la performance*, ou la capacité à atteindre le niveau optimum d'exigence individuel et collectif que l'on s'est fixé ;
- *le respect*, engendré par notre conviction selon laquelle c'est la diversité même de nos collaborateurs, de nos clients et de nos partenaires partout dans le monde, qui nous stimule et nous fait progresser ;
- *la confiance*, fondement même de l'esprit d'initiative.

1.6.1. LES CHIFFRES CLÉS

Un nouvel outil de reporting social a été développé au cours de l'année 2009 puis déployé sur le premier semestre 2010. Ainsi, plus de 30 formations ont été réalisées permettant de former plus de 100 personnes dans plus de 80 pays à l'utilisation de l'outil et la définition des indicateurs. Cet outil permet de collecter, traiter et consolider les indicateurs RH.

Cette refonte a également permis de revoir l'ensemble des indicateurs RH et leur définition.

Les indicateurs relatifs aux effectifs sont toujours comptabilisés et communiqués en effectif moyen.

Le périmètre considéré reste le périmètre d'influence qui prend désormais en compte :

- l'ensemble des collaborateurs à temps plein ou à temps partiel, quelle que soit la durée de leur présence sur les sites (hors extras, stagiaires et intérimaires) ;
- 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. Les établissements en franchise ne sont pas pris en compte.

Au 31 décembre 2010, Accor comptait 143 939 personnes contre 144 421 au 31 décembre 2009.

Effectifs par métier et par zone géographique au 31 décembre 2010

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2010	Total 2009
Hôtellerie	18 621	27 332	18 343	9 902	67 406	141 604	139 717
Hôtellerie haut et milieu de gamme	12 021	20 974	3 492	7 368	60 508	104 363	108 282
Hôtellerie économique	6 600	6 358	-	2 534	6 898	22 390	20 310
Économique États-Unis	-	-	14 851	-	-	14 851	11 125
Autres activités	2 335					2 335	4 704
Restauration	1 200	-	-	-	-	1 200	1 544
Service à bord des trains	-	-	-	-	-	-	1 957
Autres	1 135	-	-	-	-	1 135	1 203
TOTAL	20 956	27 332	18 343	9 902	67 406	143 939	144 421

Les effectifs du Groupe ont légèrement baissé par rapport à 2009.

Cette baisse s'explique par la cession de l'activité Services à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits. Elle a été compensée par une hausse des effectifs dans l'**Hôtellerie**, suite à une bonne reprise de l'activité en 2010 et au changement de méthode de comptabilisation des effectifs, tel que décrit ci-dessus.

Bilan Ressources humaines au 31 décembre 2010

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2010	Total 2009
Effectifs	20 956	27 332	18 343	9 902	67 406	143 939	144 421
dont % de femmes	57 %	56 %	70 %	50 %	40 %	50 %	49 %
% d'hommes	43 %	44 %	30 %	50 %	60 %	50 %	51 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	86 %	80 %	100 %	94 %	67 %	78 %	85 %
dont % de femmes	56 %	56 %	70 %	51 %	40 %	51 %	49 %
dont % d'hommes	44 %	44 %	30 %	49 %	60 %	49 %	51 %
Effectifs par âge							
Moins de 25 ans	17 %	20 %	19 %	22 %	21 %	20 %	20 %
25 à 34 ans	33 %	35 %	27 %	42 %	41 %	37 %	36 %
35 à 44 ans	26 %	22 %	23 %	24 %	24 %	24 %	24 %
45 à 54 ans	18 %	17 %	20 %	10 %	11 %	14 %	15 %
Plus de 55 ans	6 %	6 %	11 %	2 %	3 %	5 %	5 %
Effectifs par ancienneté							
Moins de 6 mois	14 %	10 %	29 %	18 %	19 %	18 %	15 %
de 6 mois à 2 ans	13 %	21 %	26 %	29 %	29 %	25 %	28 %
de 2 à 5 ans	23 %	28 %	22 %	29 %	27 %	26 %	24 %
de 5 à 10 ans	24 %	18 %	13 %	16 %	11 %	15 %	33 %
Plus de 10 ans	26 %	23 %	10 %	8 %	14 %	16 %	
Encadrement							
% d'encadrants ⁽¹⁾	24 %	17 %	7 %	11 %	20 %	18 %	16 %
dont % de femmes encadrants	47 %	48 %	53 %	47 %	38 %	43 %	43 %
% d'hommes encadrants	53 %	52 %	47 %	53 %	62 %	57 %	57 %

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2010	Total 2009
Encadrants par âge							
Moins de 25 ans	2 %	3 %	3 %	4 %	6 %	5 %	4 %
25 à 34 ans	33 %	35 %	25 %	46 %	41 %	38 %	34 %
35 à 44 ans	36 %	34 %	29 %	30 %	34 %	34 %	35 %
45 à 54 ans	23 %	20 %	29 %	16 %	15 %	18 %	20 %
Plus de 55 ans	6 %	8 %	14 %	4 %	4 %	5 %	7 %
Formation							
Ratio de formation (frais de formation/masse salariale)	2,0 %	2,1 %	1,1 %	3,2 %	1,9 %	1,9 %	2,4 %
Nombre de jours de formation	28 826	39 636	13 700	31 278	227 864	341 304	311 070
Nombre de jours de formation suivis par les encadrants	12 734	12 104	7 995	5 586	58 692	97 111	-
Nombre de jours de formation suivis par les non-encadrants	16 092	27 532	5 705	25 692	169 172	244 193	-
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	10 327	18 094	4 630	10 207	66 925	110 183	131 075
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	3 498	4 025	1 447	1 265	14 368	24 603	22 962
Nombre de non-encadrants ayant suivi au moins une formation	6 829	14 069	3 183	8 942	52 557	85 580	108 113
NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION ⁽²⁾	1,4	1,5	0,7	3,2	3,4	2,4	2,2
Accidents de travail							
Taux de fréquence des accidents de travail ⁽³⁾	-	-	-	-	-	13,6	18,2
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	-	2	2	3
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	1	6	7	2

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

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

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

Accor privilégie la promotion interne et propose un parcours évolutif aux collaborateurs. En 2010, 57 % des effectifs du Groupe sont âgés de moins de 35 ans. 43 % des encadrants du Groupe ont également moins de 35 ans.

La formation reste au cœur de la politique Ressources humaines du Groupe avec une hausse du nombre moyen de jours de formation par salarié, qui passe de 2,2 en 2009 à 2,4 jours de formation en 2010. Ceci s'explique par un nombre croissant de formations dispensées au sein des Académies dans le monde et en e-learning, moins onéreuses et accessibles à un nombre plus important de salariés.

1.6.2. LES RESSOURCES HUMAINES CHEZ ACCOR

Dans un secteur d'activité très sensible au contexte économique, les enjeux du Groupe portent tout d'abord sur le recrutement et le développement des compétences de ses collaborateurs, une rémunération compétitive et équitable et enfin sur un dialogue social de qualité avec les parties prenantes.

Le recrutement et le développement des compétences

Recruter les bons profils et les fidéliser est un objectif permanent de la politique Ressources humaines du Groupe.

Attirer de nouveaux talents

Des outils de recrutement mis à la disposition du Groupe

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 de communication sur le recrutement** en ligne sur l'Intranet du Groupe, qui met à disposition des managers du monde entier tous les outils nécessaires au recrutement : les annonces presse, les outils Internet (bannières, boutons animés) et les outils hors média (stands, kakemonos, dépliants pour les forums de recrutement). Ce guide a été mis à jour début janvier 2011, avec de nouveaux 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 film a été réalisé, permettant de présenter aux étudiants, les différentes opportunités de carrières possibles au sein du Groupe grâce à des témoignages de collaborateurs du monde entier.

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 évoquant leur parcours réussi au sein du Groupe. Toujours sur le site accor.com rubrique recrutement et carrières, un quizz permet à chaque candidat potentiel de découvrir les métiers qui pourraient lui correspondre le mieux et un guide complet qui présente chaque métier en détail. Un blog métiers permet aux candidats de découvrir aussi les métiers d'experts proposés par le Groupe et de poser des questions sur les avantages à rejoindre Accor.

Le site de recrutement **AccorJobs** qui fête ses 10 ans, a reçu 3,7 millions de visites en 2010. Ce site en 12 langues a proposé plus de 17 000 offres d'emploi ou de stage en 2010. Il est maintenant entièrement adaptable aux différents marchés nationaux.

Deux types d'enjeux de recrutements

Dans les pays matures, le Groupe doit développer son attractivité et mettre en œuvre des méthodes de recrutement variées et innovantes et proposer des opportunités d'évolution motivantes afin d'attirer des candidats et de fidéliser ensuite ses collaborateurs ;

Dans les pays émergents il s'agit, pour faire face au développement, de trouver la main-d'œuvre qualifiée nécessaire. Certaines zones en pleine expansion connaissent des difficultés pour recruter en nombre suffisant les Directeurs d'établissement et les collaborateurs qualifiés qui permettront d'assurer la qualité de la prestation due aux clients et transmettront leur savoir-faire aux équipes recrutées localement.

Les partenariats avec les systèmes éducatifs

Accor entretient des relations avec les systèmes éducatifs de nombreuses écoles professionnelles et supérieures et assure une présence forte sur les forums de recrutement.

Le **département Direction des Relations avec les écoles de management hôtelier** déploie des actions pour les différents pays où sont implantés nos hôtels.

Ainsi, des partenariats sont développés avec 10 écoles en France et à l'étranger. L'objectif est de permettre à de nombreux étudiants d'effectuer des stages ainsi que de trouver des emplois dans les hôtels et fonctions supports. Lors de conférences et salons internationaux, 2 700 étudiants *bachelors* et *masters* ont été rencontrés. Ceci a permis d'augmenter la notoriété du Groupe et d'enrichir le vivier des candidatures diffusées aux hôtels. De plus, des partenariats spécifiques sont réalisés avec certaines écoles.

À l'Institut Paul Bocuse, de nombreux échanges ont lieu, comme l'étude sur les évolutions du marché du Spa avec Sofitel et Thalassa & Spa, la chaire du luxe lancée avec Sofitel notamment sur l'étude du langage dans les relations avec les clients. Le « **RM Partner School** » permet d'enrichir la filière du Revenue Management. Dans ce cadre, Accor participe aux cours, accueille des étudiants en stage et les embauche. L'hôtel Royal de la collection MGallery à Lyon est aussi l'hôtel d'application de l'Institut où les étudiants participent à la conception des cartes du restaurant.

Le Groupe a toujours fondé son succès sur la diversité des parcours de son management. Accor a mis en place une politique pour les jeunes diplômés, visant à attirer, intégrer et développer ces profils issus de l'enseignement supérieur. Ses champs d'application sont les suivants :

- **formation en alternance** : donner un cadre cohérent et favoriser cette politique par l'apprentissage, les stages ou l'année de césure au sein du Groupe ;
- **intégration** : donner une vision globale du Groupe à travers le séminaire « les clés du succès » et la pratique systématique d'un stage terrain d'une semaine minimum pour les salariés des sièges et des supports ;

- **politique salariale** : avoir des points de repère communs en matière de salaire d'embauche, de structure du salaire et de principes de progression, le tout en cohérence avec le marché ;
- **gestion de carrières** : avoir pour objectif deux pas de carrière dans les cinq premières années, en changeant au moins une fois de filière, de pays ou d'activité.

En France, un accord a été conclu dès 1999 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 2010, par exemple, d'un master professionnel « Revenue Management et performances en Hôtellerie Internationale ». 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, près de 3 800 stagiaires ont été accueillis en 2010 dans le cadre de formations professionnelles ou technologiques.

Accor est également moteur dans le développement de la « méthode de recrutement par simulation » permettant de donner accès à l'emploi à des populations peu qualifiées, en évaluant leurs habiletés au travers de mises en situation professionnelle. En 2010, ce nouvel outil de recrutement par simulation, créé pour le poste d'employé polyvalent HotelF1 – ETAP a permis à 70 candidats de se présenter et à 15 d'entre eux d'être recrutés.

Des partenariats sont également réalisés dans les autres pays où le Groupe est présent.

Au Vietnam, par exemple, Accor a signé un partenariat avec l'Université de Hanoi et l'Université de Toulouse, dans le cadre du Master of Hospitality Management de Hanoi. Cinq étudiants sont pris en stage de six mois dans des hôtels de la région ; le Groupe finance leur scolarité. La première promotion du programme a récemment été diplômée : les cinq étudiants suivis par Accor ont obtenu les meilleurs résultats et ont été embauchés dans les hôtels du Groupe au Vietnam.

Accor Maroc a signé une convention de partenariat avec l'UIC « Université Internationale de Casablanca ». Cette université forme de futurs cadres dans différentes filières dont le tourisme et le management hôtelier, pour répondre aux exigences socio-économiques du pays. Ce partenariat consiste pour Accor à recruter des étudiants de l'UIC et pour l'UIC, à accueillir les collaborateurs Accor dans le cadre de la formation continue.

En Nouvelle-Zélande, un partenariat entre Accor et le ministère du Développement Social a permis de reconduire pour la deuxième année consécutive le projet « Building Futures ». Ce projet, géré par l'Académie Accor locale, vise à aider les jeunes en difficulté à trouver un premier emploi. Avec des formations sur site, des formations en dehors du temps de travail, l'utilisation de e-learning et l'évaluation du travail, sur 12 mois, les participants bénéficient d'une qualification nationale et de bonnes perspectives de carrière. Le projet compte 25 stagiaires en 2010.

L'apprentissage

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. En 2010, **800 personnes** ont suivi une formation en alternance en France dont les deux tiers sont en contrat d'apprentissage.

Lenôtre, s'engage en faveur de l'insertion des jeunes : 109 jeunes en contrat d'alternance apprennent actuellement leur métier au sein de la Maison Lenôtre, ce qui représente près de 10 % de l'effectif total.

En France toujours, le Label Mercure de l'Apprentissage est attribué aux hôtels qui s'engagent dans la qualité de la formation et de l'accompagnement des apprentis. Il s'adresse à tous les hôtels Mercure qui se portent volontaires et à tous les jeunes en contrat d'alternance. Cela leur permet de s'intégrer dans la vie professionnelle de manière progressive ; à l'hôtelier, d'attirer, de former et de fidéliser des jeunes, mais aussi de développer les compétences de ses tuteurs. Enfin pour Mercure, cela permet de constituer un vivier de collaborateurs formés. Depuis le début de la démarche, le Label M'app porte sur plus de 80 hôtels, plus de 300 tuteurs ont été formés et reconnus pour leur talent de formateur et plus de 400 apprentis ont bénéficié de la démarche.

À Singapour, dans le cadre du partenariat avec l'établissement de formation Nanyang Polytechnic, Accor contribue au développement professionnel des étudiants du programme *Hospitality & Resort Management*. 15 apprentis ayant effectué leur apprentissage dans un hôtel du Groupe de la région ont été diplômés.

Chaque année, depuis huit 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 sur quatre métiers phares de l'Hôtellerie-Restauration : la réception, la cuisine, le service en salle et la nouveauté de cette année, le bar. Après une présélection auprès de 1 000 collaborateurs venant de 16 pays, 53 finalistes ont participé à ce challenge en 2010 et huit d'entre eux ont été récompensés.

Développer les compétences et la progression professionnelle des salariés

En 2010, plus de 340 000 jours de formation ont été dispensés auprès de plus de 110 000 salariés. Le ratio de formation dans le monde s'élève à 1,9 % de la masse salariale.

L'Académie Accor

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'est donné pour objectif de donner au moins une formation par an à chacun de ses collaborateurs.

Paul Dubrulle et Gérard Pélisson avaient décidé de créer la première université d'entreprise en Europe dans le domaine des services : l'Académie Accor. Inauguré en 1985, ce lieu pionnier avait pour vocation d'insuffler une culture à la fois d'entreprise et de service aux collaborateurs arrivants d'horizons divers. Garante de l'identité culturelle du Groupe, l'Académie se veut, dès son ouverture, non seulement le symbole de la culture de formation propre à Accor, mais aussi la vitrine des concepts novateurs mis en place au sein de l'entreprise et, indiscutablement, un creuset d'échanges et de diffusion de la culture du Groupe.

L'Académie propose des formations qui couvrent l'ensemble des champs d'expertise présents dans les hôtels. Elle s'adresse ainsi à l'ensemble des collaborateurs hôteliers, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté.

Avec **17 Académies** à travers le monde, l'enjeu de cohérence globale des contenus est incontournable. De fait, la conception d'animation et d'outils de formation est assurée, de manière collaborative, par le réseau des Académies, dans son ensemble.

Son implantation permet, en outre, de disposer de moyens locaux de formation, proches des réalités et des cultures de chaque région.

Avec pour mission d'assurer l'évolution et le développement professionnel des collaborateurs par l'acquisition de compétences, l'Académie est régie par trois ambitions pédagogiques fondamentales :

- faire en sorte que tous ses programmes, quel que soit le sujet, soient en lien avec Accor, sa culture, son mode de fonctionnement et ses principes de management ;
- être en permanence **aux côtés des marques** du Groupe, par la conception, la production et l'animation de toutes les formations spécifiques à celles-ci ;
- **être à l'écoute de la société**, en offrant des outils pédagogiques innovants et en phase avec les évolutions du marché, à l'instar de la formation **e-learning**.

L'Académie a en effet toujours placé l'innovation au cœur de son mode de fonctionnement. L'apprentissage à distance, via des formations e-learning spécifiques aux besoins de chacun, permet de confronter les collaborateurs formés à des mises en situation métier, fidèles à la réalité du terrain, mais aussi de s'entraîner dans un environnement ludique et d'acquérir des bonnes pratiques liées à sa profession et son secteur d'activité.

Innovations dans la politique RH des marques

De nombreux projets de marques ont été développés afin de contribuer à la valeur de la marque. Par exemple, **Novotel** a lancé **en 2010 la nouvelle politique Ressources humaines mondiale** de la marque baptisée *Move Up*. Cette politique vise à renforcer l'attractivité et la fidélisation à la marque autour de six démarches :

- **Welcome** : programme d'intégration de six mois qui s'adresse à tous les nouveaux collaborateurs chez Novotel ;
- **Itinéraires** : parcours qualifiant pour les employés que chacun peut réaliser à son propre rythme ;

- **Globe Trotter** : permet de devenir chef de service dans une période de deux ans dont une année passée dans un autre pays du même continent ;
- **GM Pass** : les chefs de service déterminés à franchir une nouvelle étape dans leur carrière, pourront devenir Directeurs d'hôtel en 12 mois ;
- **Visa** : les collaborateurs les plus performants dans leur métier pourront travailler un mois dans un autre pays ;
- **Novotel Service Attitudes** : ce programme définit le style et l'esprit de service de la marque.

La promesse client **Get Closer**, dans la marque **Pullman**, a pour objectif de créer un nouvel état d'esprit, de mettre en exergue les notions de convivialité et de contacts entre les collaborateurs et les clients, et de modifier l'ambiance traditionnellement rencontrée dans l'hôtellerie haut de gamme. Pour se faire, un accompagnement managérial, le kit **OPTEAM**, constitué d'une méthode de travail progressive et guidée, et d'outils associés à chaque étape ont été mis en place afin d'aider chaque hôtel à analyser qualitativement les besoins de sa propre organisation et identifier la meilleure configuration pour délivrer la promesse client. « **OPTEAM** » est déployé dans de nombreux pays dont le Brésil, la Chine et Dubaï.

En France, Etap/Formule 1 a mis en place un dispositif d'accompagnement pour un groupe de neuf Directeurs afin de leur permettre d'obtenir un diplôme dans le cadre d'une Validation des Acquis de l'Expérience. L'objectif de la démarche est de valoriser les Directeurs, de développer leur employabilité et de faire reconnaître la qualité des collaborateurs. Ces Directeurs, pour la plupart autodidactes, ont pu accéder à un diplôme de niveau bac + 3 de l'École Supérieure de Rouen en validant leur expérience professionnelle auprès d'un jury constitué de professeurs, de professionnels, et d'anciens élèves. Cette démarche est également mise en place pour les employés et leur permet d'obtenir des Contrats de Qualification Professionnelle pour les étages et la réception.

Évaluer et accompagner

Chaque année, les collaborateurs du Groupe effectuent un entretien d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique. Il s'agit d'une opportunité pour les managers et les collaborateurs d'échanger sur le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir. Cet entretien donne également la possibilité aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan de développement adapté.

La mobilité internationale

La mobilité fait partie intégrante de Accor : elle permet à chacun de grandir dans l'organisation en développant ses compétences professionnelles, en se dirigeant vers de nouveaux métiers, et en découvrant de nouveaux environnements. La présence du Groupe dans 90 pays permet de nombreuses opportunités de carrières.

Une **politique de mobilité internationale** est 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 sont 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 pour mission :
 - d'aider les Managers et les équipes Ressources humaines locales à identifier et à recruter les bons profils correspondant à leurs besoins,
 - d'accompagner les collaborateurs dans leur projet de mobilité professionnelle avant, pendant, mais aussi après leur voyage professionnel dans le monde Accor : définition du projet de mobilité, différentes étapes à franchir, soutien administratif, expertises sociales et fiscales... ;
- un site Intranet « Mobilité internationale » est mis à disposition de tous les collaborateurs.

Complètement remis à jour en 2010, ce site regroupe les informations utiles aux collaborateurs (formalités, check list, guides pays...). Il vit au rythme de l'actualité du Groupe au travers de témoignages et d'informations sur l'actualité du développement et des zones ayant de forts besoins en recrutement, de manière à être au plus près des besoins opérationnels du Groupe, et de rendre concrets les projets de mobilité des collaborateurs.

Le nombre d'expatriés en 2010 s'élève à 767.

Des outils pour favoriser le développement de carrière

Au niveau du Groupe, **Success** est désormais l'outil de référence managérial pour piloter la mobilité et la carrière des managers. Après un déploiement en 2009 auprès de 2 000 Directeurs d'hôtels, **Success** a été déployé auprès des cadres des sièges au cours du 1^{er} semestre 2010. Grâce à l'application, plus de 4 000 managers du Groupe peuvent en permanence consulter les postes de manager existant au sein du Groupe, 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).

Dans les pays, des outils sont également mis en place pour favoriser le développement de carrière des collaborateurs.

En Allemagne, par exemple, un nouvel outil de développement des collaborateurs créé en 2010 a permis de mettre en place des « séminaires d'orientation professionnelle ». Cet outil permet d'évaluer rapidement les compétences des participants et leur permet de prendre part à des groupes de travail dans leur domaine. Ils peuvent ensuite participer au séminaire d'orientation professionnelle et bénéficier de recommandations dans le cadre de la poursuite de leur carrière.

Les enjeux de la diversité

Le Groupe bénéficie d'une diversité humaine naturelle due à la diversité de l'implantation de ses hôtels. En s'appuyant sur cette diversité intrinsèque, le Groupe doit s'assurer qu'elle se retrouve bien à tous les niveaux de l'entreprise et qu'elle est favorisée.

Les enjeux pour Accor sont au nombre de quatre :

- **un enjeu de responsabilité sociale.** Accor en tant qu'employeur équitable et durable, a pour devoir de respecter et d'être le reflet de la diversité des communautés dans lequel il se déploie ;
- **un enjeu d'attractivité employeur.** Une entreprise diverse est une entreprise en phase avec son temps ;
- **un enjeu commercial.** Intégrer la diversité, c'est aussi décrypter celle des clients et concevoir des solutions pour répondre à toutes les différences ;
- **un enjeu de réputation.** Le Groupe se doit de lutter contre toute forme de discrimination.

La Charte Internationale de la Diversité

En 2010, Accor lance sa Charte Internationale de la Diversité, signée par Denis Hennequin, Président-directeur général du Groupe. Elle s'appuie sur sept engagements :

- **donner à chacun sa chance** de réussir en prenant en compte ses compétences lors de toutes les étapes de sa vie professionnelle ;
- **lutter contre toute forme de discrimination** liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle... ;
- **élaborer un diagnostic diversité** dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **proposer à chaque manager une formation** ou une sensibilisation interne sur le thème de la diversité en fonction des réalités locales et à partir des outils de formation à disposition ;
- **communiquer notre politique à l'ensemble de nos salariés, ainsi que nos partenaires** ;
- **être des ambassadeurs de la diversité** auprès de nos clients et de nos partenaires (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs...) dans un souci d'éthique partagée ;
- **rendre compte une fois par an auprès du Comité exécutif**, des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

Réalisée avec un groupe de travail international, la Charte est le socle de la politique diversité internationale et est disponible en 13 langues.

Quatre priorités ont été définies pour les cinq ans à venir :

- la diversité des origines ;
- l'égalité professionnelle femme/homme ;
- le handicap ;
- la diversité des âges.

Ces priorités se déclinent bien entendu à toutes les étapes de la vie professionnelle : recrutement, évolution de carrière, formation, et rémunération.

Le site diversité Groupe qui est déployé depuis janvier 2011 sur l'Intranet informe les collaborateurs sur l'engagement de Accor en faveur de la diversité et de la lutte contre les discriminations. Il comprend la Charte Internationale Diversité Groupe, dans ses 13 langues, permet de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux idées reçues et de communiquer sur les principales actions et les bonnes pratiques mises en place dans les pays.

La Charte Internationale de la Diversité Groupe et les priorités qui s'y rattachent devront être déployées au cours de l'année 2011 auprès des équipes opérationnelles avec le soutien des Directeurs Ressources humaines.

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**, puis de la signature en 2007 d'un accord diversité Groupe en France avec l'ensemble des partenaires sociaux.

Les principales actions réalisées en 2010 s'articulent autour des thèmes suivants :

Les actions en faveur des populations en difficulté

Accor s'engage à **favoriser** l'éducation et l'insertion professionnelle de personnes en difficulté.

En France, afin de rendre visibles nos offres d'emplois à toutes les populations en recherche, une convention de transfert automatique des offres de postes de AccorJobs 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 chaque année dans ses établissements 500 personnes issues de zones urbaines sensibles. En 18 mois, plus de 900 personnes ont été recrutées en CDI ou CDD supérieurs à six mois.

Accor s'attache notamment à favoriser 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. Accor leur délivre une information sur les métiers de l'hôtellerie, sur les diplômes et les certificats et les conseille 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. Une convention de partenariat national avec l'EPIDE, Établissement Public d'Insertion de la Défense, a été signée. En 2010, sept interventions dans différents centres EPIDE ont permis d'informer 100 jeunes sur les métiers de l'hôtellerie-restauration et d'en accueillir 25 en stages d'immersion.

De nombreuses actions liées aux problématiques locales sont également mises en place dans d'autres pays où le Groupe est présent.

En Australie, pour soutenir le programme Accor d'insertion des aborigènes, les hôtels de Perth se sont associés à l'École Polytechnique Australienne Ouest. Ces hôtels ont permis à un groupe de vingt aborigènes de participer à un programme de formation professionnelle durant quatre semaines. Cette expérience leur a permis de découvrir les différents métiers de l'hôtellerie. Grâce à ce programme, trois d'entre eux travaillent désormais pour Accor.

Au Portugal, Accor s'est associé à un programme gouvernemental nommé *New opportunities*. Il a pour objectif d'accroître les compétences des salariés, d'identifier ceux qui ont des difficultés et les personnes ayant un potentiel. En fonction de ces analyses, des formations spécifiques sont proposées afin d'obtenir une certification scolaire ou professionnelle. À ce jour, 73 salariés ont suivi ce programme.

L'égalité professionnelle

Accor compte, dans le monde, 71 555 femmes, soit 50 % des effectifs. Elles représentent 43 % des encadrants.

Le deuxième semestre de l'année 2010 a été consacré à un état des lieux sur la représentativité des femmes dans les postes de management au niveau des Directeurs d'hôtels, Directeurs d'Opérations et Comité de direction pays ainsi que dans les sièges sur les cadres dirigeants en particulier. Ce constat par pays permettra à chaque entité siège ou pays de travailler à un plan d'actions spécifique sur ce thème.

L'année 2011 est marquée par la nomination de trois femmes au sein du Comité exécutif, soit une représentativité de 43 %.

Des mesures sont prises localement pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Aux **États-Unis**, plusieurs actions ont été mises en place afin de favoriser la représentativité des femmes dans les postes de direction :

- des Conseils Diversité existent au sein de chaque marque pour réfléchir aux problématiques de la diversité ;

- un groupe de travail constitué de femmes managers se réunit tous les mois pour réfléchir sur le développement du leadership féminin afin de favoriser leur nomination dans les Comités de direction.

En 2010, le nombre de femmes à des postes de direction est passé de 12 % à 25 %. D'autre part, les femmes représentent 55 % des Directeurs d'hôtel de la marque Motel 6.

Le handicap

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

Dans le cadre de cet accord, l'équipe de la Mission Intégration des Personnes Handicapées a réalisé en 2010 :

- 50 recrutements, principalement en CDI, sur l'ensemble des activités Accor France ;
- 49 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 20 collaborateurs sur les métiers de la cuisine ;
- 52 collaborateurs ont pu être maintenus dans l'emploi grâce à une aide de la Mission Handicap. Ils 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 ;
- 35 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 2010, Accor emploie en France 362 personnes handicapées (en ETP). Son taux d'emploi est de 3,79 %.

Lenôtre a intégré à ses équipes cinq personnes en situation de handicap dans le cadre d'un contrat de professionnalisation au métier de vendeur boutique.

Des actions favorisant l'insertion des personnes handicapées sont mises en place dans de nombreux pays.

En Chine, le Novotel Atlantis Shanghai a mis en place en 2003 un programme de six mois de formation pour aider des étudiants handicapés à apprendre les bases du métier hôtelier et leur permettre d'accroître leur employabilité. L'hôtel met à leur disposition un collaborateur expérimenté qui va les aider tout au long de leur formation. Une fois la formation réalisée, certains stagiaires sont embauchés et d'autres sont aidés pour trouver un emploi. Depuis 2003, 203 jeunes handicapés ont été formés dans l'hôtel sur plusieurs départements.

En Australie, Accor s'est engagé dans un partenariat avec « l'Australian Network on Disability (AND) » avec qui il doit développer une stratégie et fixer des objectifs pour favoriser l'emploi des personnes handicapées en 2011. AND assistera Accor pour développer sa politique ainsi qu'une procédure qui permettra de promouvoir l'emploi et éviter les discriminations.

La diversité des âges

En France, un accord a été signé au sein de l'hôtellerie et de l'activité Lenôtre pour les seniors.

Sur Accor SA un plan d'action a également été signé en faveur de l'emploi des seniors le 2 novembre 2009 pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2012. Son objectif est de maintenir dans l'emploi au terme du plan d'action, la part de 5 % des salariés âgés de 55 ans et plus dans l'effectif au moment de sa signature. Ce plan retient six domaines d'action :

- favoriser le recrutement des seniors notamment en développant le CV anonyme et en créant un module de formation à destination des managers et RH sur la non-discrimination à l'embauche ;
- faire bénéficier tous les salariés de 45 ans et plus d'un entretien de seconde partie de carrière ;
- améliorer et garantir l'accès à la formation des salariés de 45 ans et plus ;
- développer l'information sur les dispositifs en matière de retraite et aménager le temps de travail par le recours au temps partiel ;
- développer le tutorat pour la transmission des savoirs et des compétences ;
- améliorer les conditions de travail et prévenir les situations de pénibilité.

La lutte contre les discriminations

Au Brésil, *Naturally Different* est un programme de formation innovant, défini par l'Académie Accor pour les opérationnels de toutes les marques de la zone. Il a pour objectif de former tous les collaborateurs à l'accueil des clients, quels que soient leur origine, âge, sexe... en respectant leur caractéristique et besoins. 7 600 collaborateurs ont été formés sur le sujet en 2010.

En France, les managers impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières ont été formés en 2009 aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité. En 2010, un module de e-learning de deux heures destiné aux chefs de service, soit environ 2 000 recruteurs a été mis en place et sera déployé en 2011. Ses objectifs sont de garantir consistance, homogénéité, et partage des connaissances entre les différents managers et leurs équipes et ainsi, de faire des managers de nos unités opérationnelles des relais efficaces de la politique de la diversité et de non-discrimination.

Le CV Anonyme sur le site de recrutement « Accorjobs »

Sa mise en place était l'un des points de l'accord de Groupe relatif à la Diversité en France signé en janvier 2007 avec l'ensemble des partenaires sociaux.

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, sexe, 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.

Sa 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.

Plan d'alerte défini localement en cas de discrimination

La lutte contre les discriminations est un élément important de la politique du Groupe. Pour y faire face, des plans d'alerte sont mis en place localement en cas de discrimination, ce qui permet aux victimes d'identifier rapidement la personne à qui s'adresser si besoin.

Au Brésil, par exemple, une enquête de satisfaction conduite tous les ans auprès des collaborateurs permet de s'assurer du climat et notamment des problématiques liées à la discrimination.

Lorsqu'un département ou un site présente une importante variation sur ces sujets, une table ouverte est réalisée afin de mieux comprendre la situation et un plan d'action est alors mis en place.

En Nouvelle-Zélande, une procédure d'alerte a été mise en place conformément à la législation locale. Des formations sont proposées sur le sujet et une personne est clairement identifiée dans chaque hôtel lorsqu'une plainte doit être déposée.

En Inde, chaque hôtel a mis en place un Comité de harcèlement pour les employés ou les clients. Des tables ouvertes sont également régulièrement mises en place permettant aux salariés de s'exprimer sur ces problématiques.

Chaque hôtel **en Amérique du Nord** a affiché dans sa salle de repos la procédure à suivre en cas de harcèlement ou discrimination. Un numéro de téléphone gratuit et anonyme est à la disposition des collaborateurs pour déposer leur plainte. Il est géré par une entreprise extérieure, afin de garantir la vie privée des employés. Toutes les plaintes font l'objet d'investigations.

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 dans 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 politique de 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 qui reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs ainsi que leur contribution à la réussite du Groupe.

Afin de suivre la mise en œuvre de la politique de rémunération et son adéquation avec le marché, des études de rémunération sont menées régulièrement par filière, par métier ou par zone géographique ; cela a été le cas notamment en 2010 avec par exemple la conduite d'enquêtes en France, en Espagne, au Portugal, au Moyen-Orient, en Égypte ou encore en Suisse, ou la revue des Comités de direction au Royaume-Uni et des fonctions support régionales multi-marques basées à Singapour et de Sofitel au niveau mondial.

En France, la masse salariale brute et les charges sociales patronales s'élèvent respectivement à 574 millions d'euros et 233 millions d'euros en 2010 versus 581 millions d'euros et 237 millions d'euros en 2009.

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 de deux dispositifs.

Ainsi, un dispositif classique propose des Fonds Communs de Placement qui ouvrent droit à un abondement versé par Accor. En 2010, 3 422 salariés ont effectué un versement sur le PEEG. En

complément, et toujours dans l'optique de privilégier les populations à faible capacité d'épargne, le dispositif dénommé Tesorus Épargne a été mis en place, attirant cette année quelque 3 455 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 France du Groupe ainsi que sur un site Internet dédié. Une brochure complète est également remise à chaque salarié.

Les salariés bénéficient également de la participation aux résultats de l'entreprise dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 111 sociétés pour l'exercice 2009. Le montant de la participation 2009 versé en 2010 était de 5,8 millions d'euros nets et a bénéficié à 27 862 employés, soit un montant moyen net de 209 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, 12 203 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 2010, 16 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2009 à 18 804 salariés, ce qui représente un montant moyen de 896 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. Dans ce cadre, 19 242 salariés sont actionnaires du Groupe au 31 décembre 2010 (tel que détaillé page 277).

La prévoyance

En France, en 2010, Accor a fait évoluer ses régimes de protection sociale complémentaire et plus particulièrement ceux relatifs au remboursement des frais de santé. En effet, Accor a aménagé favorablement les garanties proposées par ses régimes. Notamment, de nouvelles garanties ont été instaurées avec le remboursement partiel de l'« ostéopathie », du « lit accompagnant », et des « patches et pilules contraceptifs non remboursés par la sécurité sociale ».

Afin d'accompagner ses collaborateurs dans la compréhension des régimes dont ils relèvent, Accor a également mis à jour les brochures de prévoyance et frais de santé, pour les remettre individuellement à chaque salarié. Elles reprennent les garanties applicables, ainsi que leurs modalités de mise en œuvre.

À l'international, Accor poursuit l'état des lieux des couvertures existantes et 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 2010, les sujets suivants ont été traités :

- les hypothèses actuarielles, les changements réglementaires concernant les normes comptables IAS 19 et leur impact sur les engagements sociaux du Groupe ;
- le suivi de la gestion financière des actifs de retraites externalisés ;
- l'étude d'opportunité de la mise en place d'un Plan d'Épargne Retraite Collectif en France ;
- l'analyse de l'impact sur les engagements sociaux du Groupe en France de la loi portant sur la Réforme des Retraites du 9 novembre 2010.

Les conditions de travail

L'organisation du travail

En France, la durée collective de travail dans l'hôtellerie est fixée à 39 heures hebdomadaires (sauf pour les cadres au forfait jour). 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 en filiale, 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 Sièges, la durée collective de travail est fixée à 35 heures. Les cadres sont également sous convention forfaits jours (218 jours).

Dans le monde, 78 % des collaborateurs sont en contrats à durée indéterminée. Leur temps de travail suit la législation ou les conventions collectives des pays.

L'équilibre vie professionnelle/vie privée

L'hôtellerie étant un métier exigeant, Accor a décidé de favoriser le déploiement local d'actions en faveur de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, afin de répondre au mieux aux attentes liées à la culture et aux besoins des différents pays où le Groupe est présent.

En France, le Sofitel Strasbourg teste depuis septembre 2010 un nouveau programme qui permet à tous les membres de l'équipe restauration d'éviter d'effectuer deux roulements au cours de la même journée et ainsi favorise l'équilibre entre le travail et la vie de famille.

ibis a mis en place un dispositif d'écoute et d'aide des salariés « Prévention de la souffrance au travail » qui s'adresse à l'ensemble des salariés **ibis filiales en France**. Ce dispositif a pour vocation de détecter et traiter les situations de souffrance en toute confidentialité afin d'agir au plus tôt et d'en limiter les effets.

Au Brésil, le programme « future maman » permet aux employés du Siège de bénéficier d'avantages tels que :

- une aide maternelle pour les bébés de 6 à 11 mois ;
- l'exemption des coûts liés à la santé pour les visites médicales prénatales et les examens liés à la maternité ;
- l'exemption des coûts des soins de santé pour le bébé au cours de la première année.

Certains de ces avantages sont également accessibles aux collaborateurs des hôtels.

Au Portugal, des formations spécifiques ont été mises en place pour apprendre à vivre sainement, et à gérer son stress. Divers partenariats ont également été signés : avec une université pour élaborer une enquête sur le stress au travail, avec une entreprise pour fournir un support psychosocial et avec un club de sport pour proposer des tarifs avantageux aux employés.

La santé et la sécurité

Signature d'accords spécifiques sur le thème de la santé et la sécurité au travail

En 2010, **en France**, Accor SA a signé un accord de méthode sur les risques psychosociaux au travail. Il vise à diminuer le stress au sein de l'entreprise et mettre en œuvre des plans d'actions préventifs. Cet accord a permis la mise en place d'indicateurs quantitatifs tels que l'absentéisme et le turn-over, et qualitatifs comme le questionnaire proposé lors des visites médicales. Un Comité de pilotage, composé de managers, de responsables Ressources humaines, de représentants de la gestion des risques, de médecins du travail, de membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et de membres du CCE a été mis en place et se réunira une à deux fois par an avec la mission d'établir les plans d'action pour réduire le stress. Un module de formation a également été mis en place en partenariat avec l'Académie Accor à l'attention des managers.

Mise en place de Comité d'hygiène et de sécurité

Au Brésil, une Commission interne de prévention des accidents a été mise en place pour chaque établissement de plus de 50 personnes. Elle permet de prévenir les accidents et les maladies professionnelles. Cette Commission est composée de représentants du personnel et de l'employeur.

En Australie, Accor a établi un Comité national de santé et sécurité afin de développer et gérer les différentes stratégies visant à prévenir les blessures et les maladies professionnelles. Un outil a été mis en place en 2010, définissant les règles que les hôtels doivent respecter. L'Académie Accor a alors développé un programme de formation pour les Directeurs d'hôtels et les chefs de départements des hôtels filiales et managés du pays.

Au Bénin, le Novotel Cotonou a mis en place un Comité d'hygiène et de sécurité au cours de l'année 2010. Ce Comité est composé du Directeur de l'hôtel, du Directeur technique, de deux Délégués du personnel et du Médecin du travail. Les attributions et les modalités de réunion sont identiques à celles de la France. Un crédit d'heures de délégation de 15 heures actuelles est attribué à chaque membre.

Des programmes de formation déployés par les marques

La marque **Mercure** a déployé sur l'ensemble de son réseau en **France** un programme de formation interne « du remue-ménage dans les étages » destiné aux femmes et valets de chambre. Cette formation a pour objectifs d'accompagner la mise en place et le maintien de la certification de services dans les hôtels ; d'aider les équipes à se préparer aux contrôles d'hygiène ; de développer leur professionnalisme grâce à une méthode de travail efficace ; de favoriser la prévention des risques en adoptant les bons gestes professionnels. Cette formation, présentée sous la forme d'un kit, se compose de quatre modules d'une durée de 11 heures au total (présentation du contexte, les règles d'hygiène, préserver son dos au travail et une méthode de travail).

Lutte contre les épidémies

Depuis 2002, Accor est engagé dans une vaste politique de lutte contre les épidémies, en particulier le VIH/sida et le paludisme. Cet engagement repose sur trois piliers : la protection des collaborateurs du Groupe, la sensibilisation auprès des clients et la mobilisation du secteur du tourisme.

L'action auprès des collaborateurs est structurée par ACT-HIV, la démarche opérationnelle de Accor contre le VIH/sida.

Accor a lancé en 2007 ACT-HIV, une démarche opérationnelle de lutte contre le VIH/sida à l'attention des Directeurs d'hôtels, qui propose un plan d'actions en six étapes. ACT-HIV intègre les trois principes fondamentaux de l'engagement Accor : la confidentialité, la non-discrimination et l'accès aux soins.

Cette démarche s'adapte à chaque situation, selon que le pays est déjà engagé ou non dans un programme de prévention. 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 le soutien d'une ONG locale et,

quand cela est possible, de la médecine du travail (comme c'est le cas aujourd'hui en France). Fin 2010, des plans de sensibilisation et de prévention sont déjà mis en œuvre dans 32 pays (25 en 2009), et 40 000 collaborateurs ont pu assister à des séances de sensibilisation et de formation.

À l'occasion de la Journée mondiale contre le sida, les équipes Accor de 30 pays se sont mobilisées en organisant des actions de sensibilisation et de prévention auprès des collaborateurs et des clients.

Les variations de périmètre

Dans le cadre de sa stratégie d'*asset right*, les Ressources humaines accompagnent les collaborateurs lors du changement de mode de détention de l'établissement.

À titre d'exemple **en France**, un accord sur les principes et les modalités de gestion et d'accompagnement du transfert des salariés dans le cadre des projets de cessions d'hôtels a été signé en 2009 et a fait l'objet d'un avenant en décembre 2010. Cet accord comprenait :

- les modalités d'information des représentants du personnel ;
- les modalités d'information du personnel ;
- l'accompagnement individuel/le droit individuel à candidature et la reprise d'ancienneté dans le cas d'un retour en filiale ;
- les effets de la cession sur le statut collectif et le maintien des avantages individuels.

Parallèlement à la sortie du périmètre de plusieurs établissements, de nombreux établissements ont été intégrés. C'est ainsi que le Groupe a par exemple ouvert de nombreux hôtels en Asie, notamment au Cambodge, en Chine, en Thaïlande, en Indonésie, mais également en Afrique et Moyen-Orient, avec l'ouverture entre autres d'hôtels en Arabie Saoudite et aux Émirats Arabes Unis.

Le dialogue social

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

Le baromètre social interne

Accor mène des études d'opinion permettant de mesurer la perception de ses collaborateurs sur des thèmes liés à la vie dans l'entreprise (relations dans le travail, formation et développement personnel...). Les collaborateurs, en général, répondent tous les deux ans à une enquête d'opinion. Un noyau de questions a été défini au niveau du Groupe et doit être intégré dans chaque étude d'opinion réalisée localement : cela permet ainsi d'obtenir des informations comparables sur l'ensemble du périmètre. D'autres questions, liées aux problématiques locales peuvent leur être ajoutées. Ce baromètre permet de définir et de mettre en œuvre des plans d'actions sur la base des résultats obtenus et d'en mesurer l'efficacité au fil du temps.

À titre d'exemple, en octobre 2010, deux enquêtes d'opinion ont été menées auprès des Directeurs d'hôtel, d'un côté, et des employés, de l'autre, au sein de la marque Sofitel. Plus de 25 000 personnes ont été sollicitées pour répondre au questionnaire, traduit en 17 langues. 94 % des Directeurs d'hôtel et 82 % des employés se sont déclarés satisfaits de leur travail. Ces informations feront ensuite l'objet d'études et de plans d'actions qui seront déployés au cours de l'année 2011.

Les relations professionnelles

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. 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.

En 2008 un accord de Groupe portant sur la prévoyance et les frais de santé complémentaires a été signé en France. Cet accord rassemble dans un même texte l'ensemble des régimes existant depuis plusieurs années. Il permet à tous les salariés Accor en France d'être couverts pour les risques importants (décès, incapacité...) comme pour les dépenses de santé (pharmacie, consultations médicales, hospitalisation, optique, dentaire...). Un avenant a été signé en 2010 par toutes les organisations syndicales : il prend la mesure des évolutions législatives et réglementaires, améliore le niveau de prise en charge de certains postes déjà existants et crée de nouvelles garanties.

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 90 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'entretien des hôtels représente l'essentiel des coûts de sous-traitance du Groupe.

En 2003, Accor a mis en place un protocole d'accord sur l'orientation et les conditions de recours aux entreprises extérieures. Les organisations syndicales et la Direction de Accor en France 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. Tous les ans, la Direction des Ressources humaines valide les contrats avec les sociétés sous-traitantes sur le chapitre social.

En 2010, un questionnaire d'évaluation des pratiques sociales de nos sous-traitants a été élaboré et un pilote est en cours sur cinq pays, en France, Allemagne, Australie, Espagne et Italie.

Pour rappel, Accor a initié une Charte Achats Développement Durable dès 2002, afin de partager les exigences du Groupe avec ses fournisseurs. Cette Charte est diffusée auprès des fournisseurs référencés leur demandant 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.

La Charte Achats Développement Durable a été actualisée en 2010 pour intégrer l'évolution des réglementations et renforcer nos attentes envers nos fournisseurs :

- agir conformément à la Charte Achats Durables ;
- s'assurer que leurs propres fournisseurs et sous-traitants remplissent les mêmes critères ;
- participer à la procédure d'évaluation développement durable mise en place par Accor ;
- autoriser Accor et/ou une entreprise mandatée par Accor à conduire un audit de développement durable et de mettre en place les plans d'action nécessaires.

1.6.3 LE BILAN SOCIAL CONSOLIDÉ FRANCE – TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Il s'agit de la consolidation des bilans sociaux 2010 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 77 % des collaborateurs de Accor en France.

Ce périmètre est utilisé pour la grande majorité des indicateurs qui figurent ci-dessous.

L'effectif total du Bilan social consolidé France au 31 décembre 2010, quelle que soit la nature du contrat de travail est de 16 044 collaborateurs.

Effectif	31/12/2010	31/12/2009
Effectif total ⁽¹⁾	16 044	17 197
Pourcentage de femmes	56,4 %	54,7 %
Pourcentage d'hommes	43,6 %	45,3 %
Effectif mensuel moyen	16 911	18 300
Nombre de collaborateurs en CDI à temps plein	9 764	13 560
Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel	4 654	3 637
Nombre de collaborateurs en CDD	1 626	1 590
Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère ⁽²⁾	2 032	2 373
<i>soit en % de l'effectif total</i>	<i>12,7 %</i>	<i>13,8 %</i>

(1) Tout collaborateur présent au 31/12 quelle que soit la nature de son contrat de travail.

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

Recrutement	31/12/2010	31/12/2009
Nombre d'embauches par contrat à durée indéterminée	3 001	2 056
Pourcentage de femmes	49,6 %	46,7 %
Pourcentage d'hommes	50,4 %	53,3 %
Nombre d'embauches par contrat à durée déterminée	8 936	7 393
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	5 974	4 946

Taux d'absentéisme ⁽¹⁾ – Répartition par motif	31/12/2010	31/12/2009
Maladie	6,2 %	6,5 %
Accident de travail et de trajet	1,4 %	1,5 %
Maternité, paternité et adoption	0,3 %	0,3 %
Absences rémunérées (événements familiaux)	0,4 %	0,4 %
Absences non rémunérées (congrés sans solde, congé parental)	3,2 %	3,6 %
TOTAL	11,5 %	12,2 %

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

Rémunération	31/12/2010	31/12/2009
Intéressement collectif 2009 versé en 2010		
Nombre de bénéficiaires ⁽¹⁾	18 804	23 008
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	896	685
Participation 2009 versée en 2010		
Réserve Spéciale de Participation nette (en millions d'euros)	6	17
Nombre de bénéficiaires ⁽¹⁾	27 862	30 037
Montant moyen net par bénéficiaire (en euros)	209	571

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

Conditions d'hygiène et de sécurité	31/12/2010	31/12/2009
Nombre de réunions de CHSCT ⁽¹⁾	567	687
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	5 179	5 714

(1) CHSCT : Comités d'hygiène et de sécurité des conditions de travail.

Relations professionnelles	31/12/2010	31/12/2009
Accords collectifs signés en 2010	28	30
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	80 738	91 873
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	1 683	1 984

Œuvres sociales	31/12/2010	31/12/2009
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.	
Budget œuvres sociales des Comités d'entreprise (en millions d'euros)	2	2

1.7. Rapport environnemental des activités de Accor

INTRODUCTION

Depuis 2006, Accor met en place son programme développement durable « Earth Guest », qui comporte huit priorités dont quatre sur l'environnement : l'énergie, l'eau, les déchets et la biodiversité ⁽¹⁾. Dans le cadre de ce programme, le Groupe s'était fixé un ensemble d'objectifs environnementaux à atteindre pour fin 2010. Le bilan complet de ces engagements peut être consulté dans le Rapport annuel 2010 du Groupe, où figure pour chaque objectif son niveau de réalisation à fin 2010.

Suite à ce bilan, Accor a lancé un processus interne de réévaluation de sa stratégie de développement durable, de façon à se fixer un nouvel ensemble d'objectifs environnementaux pour la période 2011-2015. Ces objectifs seront publiés courant 2011, notamment sur le site Internet www.accor.com. Ils seront définis grâce aux résultats de plusieurs études, en particulier une analyse quantifiée des principaux impacts environnementaux du Groupe.

Les résultats détaillés ci-dessous sont principalement collectés via OPEN, l'outil de pilotage environnemental du Groupe. Cet outil est utilisé par les hôteliers pour enregistrer leurs consommations mensuelles d'eau et d'énergie. Il est également utilisé pour suivre le degré d'application de la Charte Environnement à travers l'application de 65 actions.

Accor poursuit deux objectifs :

- **L'amélioration des performances environnementales des hôtels.** Pour citer plusieurs exemples : des audits sont régulièrement réalisés pour optimiser les consommations d'eau et d'énergie ; la Direction Achats sélectionne pour les hôtels des produits respectueux de l'environnement, notamment pour l'entretien des chambres ; la Direction technique aide les établissements à choisir les équipements les plus performants en termes d'économie d'énergie ; des Comités régionaux sont constitués afin d'animer la démarche environnementale et suivre les objectifs ;
- **L'amélioration du suivi de ces performances.** Accor travaille à la fois au développement de ses outils de reporting, en premier lieu OPEN, et à la fiabilisation des réponses envoyées par les hôtels. En 2010, OPEN a étendu son périmètre d'utilisation à de nouvelles zones géographiques (Brésil, Italie). Enfin, la vérification des réponses a été renforcée : d'une part, 8 actions de la charte Environnement sont intégrées aux audits qualité internes depuis 2 ans ; d'autre part, la fiabilité et le respect des procédures de reporting des consommations d'eau et d'énergie sont revues par le cabinet d'audit Ernst&Young depuis 2009. L'attestation est disponible sur le site internet du Groupe.

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Organisation interne

La politique environnementale est définie par la Direction Développement durable, rattachée à la Directrice des Ressources humaines Monde.

La Direction Développement durable coordonne les actions mises en place avec les marques et les services supports concernés (ressources humaines, achats, marketing, juridique, technique). Cette politique environnementale est déclinée dans les pays via un réseau composé d'une centaine de coordinateurs développement durable.

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

En 2010, les dépenses consacrées à l'environnement par la Direction Développement durable, hors budget de fonctionnement, s'élevaient à 278 000 euros. Ces dépenses ont principalement été consacrées à la 4^e édition d'*Earth Guest day* (la journée mondiale de mobilisation des collaborateurs pour le développement durable), au projet de reforestation *Plant for the Planet*, au développement de l'outil OPEN, à la réalisation d'une étude sur l'impact environnemental du Groupe et à des études sur les déchets et les énergies renouvelables. Ce montant n'intègre pas les coûts portés par les marques hôtelières et les fonctions support, qui ne sont pas consolidés.

(1) Les quatre priorités sociétales sont la protection de l'enfance, la lutte contre les épidémies, le développement local et l'alimentation équilibrée.

Outils d'évaluation

OPEN

Accor évalue sa démarche environnementale via un Outil de Pilotage Environnemental (OPEN) accessible depuis 2005 sur l'Intranet du Groupe. Cet outil permet aux hôtels plusieurs suivis détaillés ci-après :

- la Charte Environnement ;
- les consommations d'eau et d'énergie ;
- les consommations de blanchisserie pour les hôtels participant au programme *Plant for the Planet*. Ce programme consiste à quantifier les économies générées par la réutilisation des serviettes de bain par les clients et à en reverser la moitié à des projets de reforestation du Groupe. Plus de 1 000 hôtels participent aujourd'hui à ce programme ;
- la gestion des déchets. Les hôteliers ont la possibilité de suivre les quantités de déchets produites dans leur établissement en fonction de leur valorisation (décharge, incinération, recyclage...) et l'évolution des coûts associés. Cette application est progressivement déployée dans les hôtels depuis mi-2010.

Charte Environnement de l'hôtelier

La Charte Environnement de l'hôtelier préconise 65 actions à mettre en œuvre par les établissements pour réduire efficacement leur impact négatif sur l'environnement (recyclage du verre, récupération des eaux de pluie, utilisation de produits écolabellisés...). Chaque année, les hôteliers indiquent les actions de la Charte qui sont

mises en œuvre, de façon à évaluer leur performance par rapport à l'année précédente et par rapport à leur zone. Depuis 2008, Accor inclut huit actions de la Charte dans ses audits qualité internes afin de renforcer la fiabilité des réponses. À titre d'information, un exemplaire de la Charte Environnement est disponible sur le site Internet du Groupe.

Ces données sont ensuite consolidées et analysées au niveau Groupe : elles fournissent les résultats des tableaux notés ci-après. Sauf mention contraire, ces résultats concernent l'ensemble des hôtels Accor dans le monde, à l'exception des Aparthotels Adagio et des activités de Lenôtre. Les instituts de thalassothérapie appliquent la même Charte que les établissements hôteliers auxquels ils sont rattachés et sont donc comptabilisés avec ceux-ci. Les résultats sont exprimés en pourcentage et correspondent au nombre d'hôtels ayant mis en place l'action considérée par rapport au nombre total d'hôtels appliquant la Charte Environnement. Certaines actions n'étant applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques (restaurant, blanchisserie...), le pourcentage d'hôtels est alors calculé par rapport au périmètre pertinent.

En 2010, le taux de réponse global a nettement progressé : 3 705 hôtels ont participé au reporting de la Charte Environnement, soit 90 % ⁽¹⁾ du réseau Accor, ce qui correspond à 187 répondants supplémentaires par rapport à 2009. En particulier, **100 % des hôtels filiales** appliquent cette année la Charte Environnement, permettant à Accor d'atteindre l'objectif de déploiement fixé pour 2010. 74 % des établissements franchisés appliquent la Charte Environnement, soit une progression significative de 12 % en périmètre comparable par rapport à 2009.

Part des hôtels appliquant la Charte Environnement	2009	2010	Évolution en % à périmètre comparable ^(*)
Filiale	97 %	100 %	+ 3 %
Gestion	90 %	96 %	+ 6 %
Franchise	65 %	73 %	+ 12 %
TOTAL	86 %	90 %	+ 5 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Degré d'application de la Charte Environnement en 2010	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2010	Évolution 2009-2010
Nombre moyen d'actions réalisées	37	43	43	40	36	40	+ 1 action

(1) Sont exclus du périmètre les hôtels cédés début 2011.

Suivi des consommations d'eau et d'énergie

Le suivi des consommations d'eau et d'énergie est principalement assuré via OPEN. Les données sont ainsi accessibles à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels, permettant plusieurs niveaux de comparaison : d'une année à l'autre, entre hôtels, pays, marques, etc. Sauf mention contraire, les ratios de consommation sont exprimés en litres par nuitée et en kWh par chambre construite.

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

- les établissements hôteliers en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique latine et Caraïbes et dans les « autres pays » (43 pays en Afrique et au Moyen-Orient/et en Asie -Pacifique) ;
- les activités de Lenôtre : le site de production (Plaisir), ainsi que les différents établissements et boutiques en France.

Les hôtels franchisés ne sont pas inclus dans le périmètre, ni les Aparthotels Adagio et les instituts de thalassothérapie. Au total, 2 717 établissements ont effectué un reporting sur les indicateurs eau, énergie et gaz à effet de serre. Les données sont auditées au moment du reporting par le cabinet Ernst&Young.

Part des hôtels participant au reporting eau, énergie, GES	2009	2010	Évolution en % à périmètre comparable (*)
Filiale	100 %	100 %	-
Gestion	97 %	100 %	+ 3 %
TOTAL	99 %	100 %	+ 1 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Certifications environnementales

ISO 14001

353 établissements sont certifiés ISO 14001, soit 22 sites supplémentaires par rapport à 2009.

		Progression sur 1 an
ibis	326 hôtels ibis dans 16 pays : 164 en France, 48 au Brésil, 19 en Allemagne, 18 en Suisse, 17 au Portugal, 16 en Espagne, 11 aux Pays-Bas, 8 en Belgique, 8 en Autriche, 6 en Hongrie, 3 en Italie, 3 au Maroc, 2 en Argentine, 1 en Inde, 1 en Slovaquie et 1 au Luxembourg	+ 40 hôtels
Thalassa	23 établissements Thalassa Sea & Spa en France, répartis sur 9 sites	-
Sofitel	1 Sofitel : le Athens Airport en Grèce	-
Novotel	2 Novotel : le London West au Royaume-Uni et le Homebush Bay en Australie	-
Lenôtre	1 établissement : le restaurant Pré Catelan en France	-

EarthCheck

EarthCheck est le nouveau nom de la certification *Green Globe* portée par l'organisme EC3. 84 établissements sont certifiés *EarthCheck*, soit 29 hôtels supplémentaires en 2010. Par ailleurs, 105 Novotel sont en cours de certification.

		Progression sur 1 an
Novotel	78 Novotel dans 18 pays : 15 au Royaume-Uni, 10 en Australie, 9 en Indonésie, 5 en Chine, 5 en Nouvelle-Zélande, 5 en Thaïlande, 5 en Suisse, 4 en Italie, 3 au Brésil, 3 en Égypte, 3 à Hong-Kong, 3 en Corée du Sud, 2 à Fidji, 2 en Inde, 1 en France, 1 à Singapour, 1 au Vietnam et 1 en Côte d'Ivoire	+ 23 hôtels
Mercure	3 Mercure dans 2 pays : 2 en Égypte et 1 à Fidji	-
Pullman	1 Pullman en Égypte	-

Green Key Eco-Rating

58 hôtels dans le monde sont certifiés *Green Key Eco-Rating*, programme porté par HAC (*Hotel Association of Canada*), soit 45 hôtels supplémentaires en 2010.

Motel 6	43 Motel 6 dans 2 pays : 27 aux États-Unis et 16 au Canada
Sofitel	9 Sofitel dans 2 pays : 8 aux États-Unis et 1 au Canada
Novotel	6 Novotel au Canada

Sensibilisation des salariés

Le 22 avril 2010 a eu lieu la quatrième édition d'*Earth Guest day*, journée mondiale des collaborateurs Accor pour le développement durable (71 pays participants). À cette occasion, les hôteliers se sont mobilisés pour des opérations locales variées, allant du nettoyage de plages et de parcs publics à la formation aux éco-gestes.

Des programmes de sensibilisation à l'environnement sont mis en place au quotidien, en particulier via les Comités développement durable. Ces Comités rassemblent depuis 2006 les équipes

supports et les Directions opérationnelles pour définir les priorités locales et développer les bonnes pratiques dans les établissements.

Des modules de formation environnementale sont développés par les Académies du Groupe à l'attention des collaborateurs. Depuis 2009 par exemple, les collaborateurs Novotel disposent d'un programme de formation développement durable lié à la certification EarthCheck. Ce programme, disponible en 11 langues, propose aux 25 000 collaborateurs Novotel une formation en ligne sur les bons réflexes à adopter au quotidien dans les différents espaces de l'hôtel : chambres, restaurant, cuisines, etc.

Sensibilisation des salariés	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
						2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
Hôtels sensibilisant les collaborateurs à l'environnement	90 %	93 %	88 %	88 %	85 %	89 %	90 %	+ 7 %
Hôtels intégrant la préservation de l'environnement dans les différents métiers	86 %	94 %	95 %	90 %	87 %	86 %	90 %	+ 11 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Sensibilisation des clients

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 investies dans la reforestation de sept régions du monde.

Le projet n'est pas seulement écologique. Il 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. Fin 2010, 1 105 hôtels participent au projet, soit près du double par rapport à l'année précédente (580 hôtels).

Sensibilisation des clients	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
						2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
Hôtels sensibilisant les clients à l'environnement	74 %	87 %	97 %	92 %	88 %	79 %	86 %	+ 8 %
Hôtels proposant aux clients des modes de transport peu polluants	54 %	76 %	67 %	32 %	60 %	64 %	62 %	(5) %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

ÉNERGIES

Consommations d'énergie

Le tableau des consommations d'énergie permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que sa répartition par zone géographique. Sur ce périmètre, 79 % des hôtels ont une valeur mesurée de leur consommation et 21 % ont une valeur estimée (cas de mesures non disponibles ou non fiables).

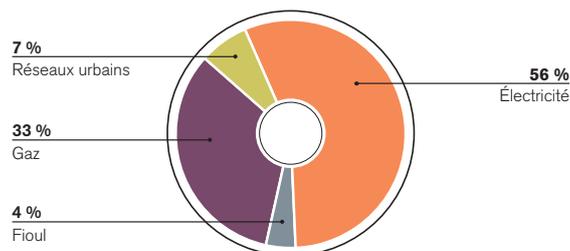
Afin de suivre l'évolution des performances, le groupe Accor suit le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible (kWh/chambre disponible). Depuis 2006, date de mise en place des

indicateurs de suivi de performance, le Groupe s'était engagé à réduire de 10 % ses consommations. L'objectif n'a pas été atteint à l'issue de la période de quatre ans, principalement en lien avec une forte reprise de l'activité en 2010 qui a généré des consommations d'énergie supplémentaires.

De nouveaux objectifs et une politique renforcée seront mis en place dès 2011 pour la période 2011-2015. Par ailleurs, les indicateurs de suivi seront revus et améliorés afin de mieux prendre en compte les impacts liés à l'activité et au climat.

*	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine & Caraïbes		Autres pays		Périmètre total		Évolution à périmètre comparable
	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	634	32	676	81	653	12	72	91	146	338	2 845	2 735	2 540 (*)
Consommations d'énergie (MWh)	682 663	53 591	1 139 490	223 463	578 387	110 379	100 881	137 115	288 186	1 879 063	4 943 820	5 193 218	+ 6%
Moyenne par hôtel (MWh)	1 077	1 675	1 686	2 759	886	9 198	1 401	1 507	1 974	5 559	1 738	1 899	+ 6%

Répartition des énergies consommées



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 2010, les indicateurs relatifs aux objectifs de maîtrise et au suivi des consommations ont tous progressé. Depuis 2009, une mission « économies d'eau et énergie » est animée dans le Groupe afin de :

- renforcer le déploiement de OPEN pour le suivi mensuel des consommations d'eau et d'énergie ;
- systématiser l'équipement en lampes basse consommation et en régulateurs de débit ;
- réaliser des diagnostics énergie sur les hôtels à plus fort potentiel d'économies.

L'objectif 2010 de Accor était d'atteindre 100 % des hôtels filiales équipés de lampes basse consommation pour les éclairages 24h/24. Fin 2010, 85 % des hôtels filiales sont équipés.

● Maîtrise des consommations d'énergie	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
						2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
Hôtels définissant des objectifs de maîtrise des consommations	77 %	85 %	93 %	91 %	79 %	81 %	83 %	+ 10 %
Hôtels suivant et analysant chaque mois les consommations	88 %	96 %	89 %	96 %	92 %	91 %	91 %	+ 6 %
Hôtels listant les améliorations techniques possibles	41 %	67 %	97 %	75 %	78 %	64 %	67 %	+ 11 %
Hôtels organisant la maintenance préventive	84 %	93 %	92 %	93 %	93 %	89 %	90 %	+ 7 %
Hôtels utilisant des spots fluocompacts pour les éclairages 24 h/24	73 %	84 %	98 %	84 %	75 %	79 %	82 %	+ 10 %
Hôtels utilisant des ampoules fluocompacts dans les chambres	67 %	71 %	97 %	81 %	72 %	71 %	76 %	+ 12 %
Hôtels isolant les canalisations transportant des fluides chauds/froids	78 %	89 %	83 %	87 %	83 %	80 %	83 %	+ 9 %
Hôtels utilisant des chaudières économes	41 %	62 %	59 %	67 %	51 %	49 %	53 %	+ 13 %
Hôtels utilisant un système de climatisation économe en énergie	33 %	43 %	69 %	48 %	47 %	45 %	48 %	+ 12 %

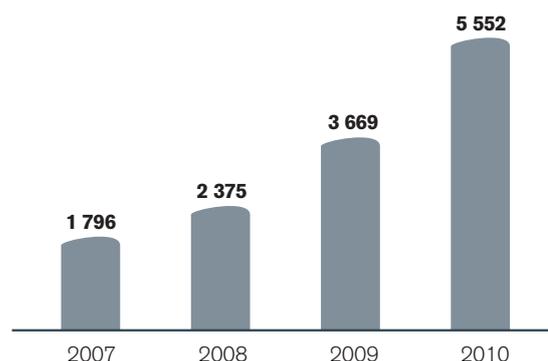
(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Promotion des énergies renouvelables

Dans le cadre de son engagement pour promouvoir les énergies renouvelables, le Groupe continue à installer des panneaux solaires pour la production d'eau chaude sanitaire. Ainsi au 31 décembre 2010, **116 hôtels** dans le monde étaient équipés de panneaux solaires, représentant une surface de panneaux de 10 612 m² et une production annuelle totale de 5,5 GWh.

En France, le développement de l'énergie solaire thermique a été 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. La France concentre à elle seule plus de la moitié des équipements solaires, avec 59 installations. Ces installations ont produit environ 1,9 GWh d'énergie sur 2010.

* Production solaire d'eau chaude sanitaire (en MWh)



EAU

Consommations d'eau

Le tableau des consommations d'eau permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique. Les consommations totales en eau pour le Groupe diminuent entre 2009 et 2010. Sur ce périmètre, 79 % des hôtels ont une valeur mesurée de leur consommation et 21 % ont une valeur estimée (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 2010, on constate pour les hôtels filiales et à périmètre comparable (1 072 hôtels pris en compte) une baisse de 12 % de ce ratio par rapport à 2006, date de mise en place des indicateurs de suivi de performance. **Accor dépasse donc de 2 points son objectif fixé pour 2010 de réduction de 10 % de la consommation d'eau à la chambre louée.** De nouveaux objectifs de performance seront définis et communiqués en 2011 pour la période 2011-2015.

*	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine & Caraïbes		Autres pays		Périmètre total		Évolution à périmètre comparable
	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	2009	2010	
Consommations d'eau													
Nombre d'hôtels considérés	634	32	676	81	653	12	72	91	146	338	2 845	2 735	2540 (*)
Consommations d'eau (milliers de m ³)	4 027	287	5 999	1 046	9 226	682	1 021	1 934	3 060	19 581	44 035	46 868	(1) %
Moyenne par hôtel (milliers de m ³)	6,35	8,97	8,87	12,91	14,13	16,54	14,18	21,25	20,96	57,93	16,54	17,14	(1) %

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 2010, les indicateurs relatifs aux objectifs de maîtrise et au suivi des consommations ont fortement progressé. Un effort particulier

s'est porté sur l'installation de régulateurs de débit : sur l'année, 355 nouveaux hôtels ont équipé leurs robinets et 263 nouveaux hôtels ont équipé leurs douches.

L'objectif 2010 de Accor était d'atteindre 100 % des hôtels filiales équipés de régulateurs de débit. Fin 2010, 93 % des hôtels filiales sont équipés de régulateurs de débit sur les douches ou les robinets.

●	Maîtrise des consommations d'eau	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
							2009	2010	
	Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
	Hôtels définissant des objectifs de maîtrise des consommations	70 %	78 %	98 %	87 %	71 %	77 %	79 %	+ 10 %
	Hôtels suivant et analysant chaque mois les consommations	88 %	97 %	90 %	93 %	90 %	91 %	91 %	+ 6 %
	Hôtels utilisant des régulateurs de débit sur les robinets	79 %	89 %	95 %	82 %	78 %	79 %	85 %	+ 13 %
	Hôtels utilisant des régulateurs de débit sur les douches	73 %	89 %	90 %	78 %	77 %	78 %	82 %	+ 10 %
	Hôtels utilisant des toilettes économes en eau	63 %	75 %	69 %	72 %	74 %	67 %	69 %	+ 8 %
	Hôtels proposant une réutilisation des serviettes	82 %	90 %	96 %	89 %	87 %	87 %	88 %	+ 8 %
	Hôtels proposant une réutilisation des draps	62 %	71 %	97 %	67 %	83 %	76 %	75 %	+ 6 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Document de référence 2010 ACCOR

AUTRES MATIÈRES PREMIÈRES

En tant que groupe hôtelier, Accor n'exerce pas d'activités de transformation et n'est pas directement concerné par la consommation de matières premières autres que l'eau et l'énergie. Afin de maîtriser sa chaîne d'approvisionnement, Accor demande

à ses sous-traitants internationaux de signer la Charte Achats durables du Groupe. Chaque signataire s'engage à autoriser Accor à réaliser des audits le cas échéant.

REJETS DANS LE MILIEU NATUREL

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 d'une part à l'électricité consommée dans les établissements et d'autre part à la chaleur et climatisation fournies par les réseaux urbains.

*	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine & Caraïbes		Autres pays		Périmètre total		Évolution à périmètre comparable
	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	Filiales	Gestion	2009	2010	
Gaz à effets de serre													
Nombre d'hôtels considérés	634	32	676	81	653	12	72	91	146	338	2 845	2 735	2 540 (*)
Émissions directes (teq CO ₂)	44 850	4 081	80 555	20 681	51 407	9 373	5 396	9 050	21 471	144 096	324 313	390 960	(6) %
Émissions indirectes (teq CO ₂)	37 710	2 895	330 373	47 717	195 111	33 776	16 763	20 061	123 625	840 554	1 608 689	1 648 585	+ 3 %
Cumul des émissions (teq CO ₂)	82 560	6 976	410 928	68 398	246 518	43 149	22 159	29 111	145 096	984 650	1 933 002	2 039 545	+ 1 %
Moyenne par hôtel (teq CO ₂)	130	218	608	844	378	3 596	308	320	994	2 913	679	746	+ 1 %

Les coefficients d'émissions de gaz à effet de serre utilisés ci-dessus (pour l'électricité et les combustibles) sont issus du *Greenhouse Gas Protocol* (www.ghgprotocol.org). Afin d'identifier de manière plus complète les émissions issues des activités du Groupe, Accor a été le premier groupe hôtelier à mener fin

2010 une étude quantifiée de ses impacts environnementaux, en s'inspirant de la méthode multicritère de l'analyse de cycle de vie. Les conclusions seront communiquées courant 2011 et serviront à la définition de la stratégie du Groupe pour la période 2011-2015.

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 peuvent cependant survenir lors de la

réalisation d'opérations d'entretien, ou de manière accidentelle. Afin de limiter ces risques, Accor fait procéder à l'entretien régulier de ses installations par des sociétés qualifiées. Depuis 2006, Accor intègre dans le reporting de la Charte Environnement deux indicateurs liés au contrôle des fluides frigorigènes.

Protection de la couche d'ozone	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
						2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
Hôtels supprimant les installations contenant des CFCs	44 %	70 %	91 %	59 %	57 %	61 %	64 %	+ 10 %
Hôtels vérifiant l'étanchéité des équipements contenant des CFCs, HCFCs, HFCs	53 %	82 %	92 %	78 %	76 %	75 %	73 %	+ 4 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Rejets dans l'eau

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

46 % des établissements du périmètre de la Charte Environnement disposent d'un restaurant, dont l'activité constitue une source importante de pollution des eaux usées. Afin de contrôler les effluents de ces restaurants 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	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
						2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
Hôtels collectant les huiles de cuisson	95 %	93 %	65 %	85 %	72 %	92 %	87 %	(0,3) %
Hôtels collectant les graisses alimentaires	95 %	91 %	65 %	87 %	83 %	92 %	90 %	+ 3 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Rejets dans le sol

Une étude menée en 2010 avec le cabinet PricewaterhouseCoopers pour identifier les principaux impacts environnementaux du Groupe a confirmé que l'activité hôtelière de Accor génère une pollution des sols négligeable voire inexistante.

DÉCHETS

Réduction à la source de la quantité de déchets

Un effort particulier est mené par le groupe Accor sur la réduction des déchets à la source. Cette action nécessite un engagement des fournisseurs en amont afin d'identifier les moyens de limiter les conditionnements et les emballages au moment des approvisionnements. Depuis 2009, les nouvelles gammes de

produits d'accueil ibis et Novotel, éco-conçues et certifiées par l'écolabel européen, sont déployées dans les hôtels.

Les résultats sont reconnus au-delà de Accor : en France par exemple, l'hôtel ibis Paris Berthier a été reconnu par l'ADEME comme un hôtel exemplaire pour la réduction à la source des déchets produits, grâce à ses distributeurs de savon et ses larges pots au petit-déjeuner remplaçant les mini-doses.

Réduction des déchets en amont	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
						2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
Hôtels limitant les emballages jetables pour l'approvisionnement	43 %	59 %	19 %	52 %	59 %	37 %	44 %	+ 23 %
Hôtels limitant le conditionnement individuel des produits d'hygiène	45 %	50 %	99 %	38 %	35 %	50 %	57 %	+ 20 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Caractérisation des déchets

Le suivi des productions de déchets est un exercice complexe sur lequel Accor progresse chaque année. En 2010, la collecte des données a été organisée auprès de prestataires de traitement

des déchets sur la France, l'Allemagne, le Brésil, la Belgique et l'Espagne. Le nombre d'établissements correspond au nombre d'hôtels pour lesquels les données sont disponibles. Des objectifs de progrès seront fixés en 2011 afin d'élargir la base de données disponible sur ce sujet.

Production de déchets	Nombre d'établissements	Quantités (en tonnes)	Production par hôtel
			(en tonnes)
Production de déchets industriels banals (DIB)			
DIB en mélange	217	4 009	18,5
Déchets organiques	12	139	11,6
Papier/Carton	133	974	7,3
Plastique	30	37	1,2
Verre	57	132	2,3
Huiles/Graisses	436	409	0,9
Production de déchets dangereux			
Déchets électriques et électroniques	6	0,5	0,08
Piles	30	0,3	0,01
Tubes	40	0,6	0,01
Déchets dangereux	10	1,0	0,10

Recyclage au Brésil

Le reporting du tri sélectif continue à se développer au Brésil : 479 tonnes de déchets ont été recyclées sur 159 hôtels étudiés (contre 400 tonnes sur 93 hôtels en 2009).w

	Nombre d'établissements		Quantité (en tonnes)		Quantité par hôtel (en tonnes)	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Papier	82	69	57,7	55,6	0,70	0,80
Revue/magazines	71	58	36,6	34,9	0,52	0,60
Carton	89	71	141,8	185,5	1,59	2,61
Plastique	81	71	52,7	53,4	0,65	0,75
Tetra Pack	23	18	2,9	2,9	0,13	0,16
PVC	13	13	3,2	0,7	0,25	0,05
PET	51	36	7,6	8,5	0,15	0,24
Aluminium	86	67	19,9	25,6	0,23	0,38
Autres métaux	52	44	9,7	21,1	0,19	0,48
Verre	54	46	58,0	59,3	1,07	1,29
Huiles	43	39	19,6	25,6	0,46	0,66
Ampoules	33	21	4,1	3,5	0,12	0,17
Piles	26	21	3,9	3,1	0,15	0,15

Valorisation des déchets

À horizon 2010, le Groupe s'était fixé pour objectif d'atteindre 70 % des hôtels filiales valorisant le papier, le carton et le verre, ainsi que 95 % des hôtels filiales traitant les piles et les tubes/ampoules fluocompactes. Les résultats sont respectivement

de 53 % et 88 %. Cet écart s'explique par la variété des situations qui ralentit le déploiement de politiques globales. La valorisation des déchets demeure une priorité pour le Groupe : en 2010, plusieurs pays ont réduit le nombre de leurs prestataires de collecte afin de standardiser les pratiques de recyclage.

Valorisation des déchets	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
						2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
Hôtels valorisant les emballages en papier/carton	75 %	92 %	44 %	83 %	77 %	69 %	72 %	+ 9 %
Hôtels valorisant les papiers, journaux et magazines	64 %	94 %	40 %	90 %	80 %	63 %	69 %	+ 14 %
Hôtels valorisant les emballages en verre	69 %	93 %	34 %	83 %	73 %	65 %	68 %	+ 10 %
Hôtels valorisant les emballages plastiques	40 %	76 %	38 %	87 %	71 %	49 %	55 %	+ 16 %
Hôtels valorisant les emballages métalliques	35 %	71 %	48 %	85 %	64 %	49 %	53 %	+ 14 %
Hôtels valorisant les déchets organiques du restaurant	9 %	55 %	26 %	26 %	40 %	34 %	34 %	+ 4 %
Hôtels valorisant les déchets verts des jardins	67 %	70 %	26 %	34 %	48 %	48 %	51 %	+ 12 %
Hôtels organisant le tri dans les chambres	14 %	20 %	24 %	68 %	44 %	22 %	24 %	+ 17 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

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 2010, 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 France sont ainsi partenaires de l'éco-organisme Screlec, et proposent à leurs clients la récupération des piles 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	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
						2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
Hôtels traitant les piles/accumulateurs de l'établissement	92 %	94 %	93 %	83 %	60 %	87 %	88 %	+ 7 %
Hôtels traitant les piles/accumulateurs des clients	73 %	67 %	74 %	75 %	33 %	60 %	66 %	+ 17 %
Hôtels valorisant les équipements électriques et électroniques	66 %	87 %	15 %	57 %	45 %	51 %	56 %	+ 15 %
Hôtels valorisant les cartouches d'encre	96 %	99 %	90 %	86 %	78 %	92 %	92 %	+ 6 %
Hôtels traitant les tubes/ampoules fluocompacts	82 %	94 %	93 %	71 %	60 %	80 %	83 %	+ 11 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

BIODIVERSITÉ ET IMPACTS LOCAUX

La grande majorité des hôtels Accor sont situés en zone urbaine et périurbaine, où les impacts environnementaux sont plus réduits du fait des services de traitement disponibles, en particulier sur l'eau et les déchets. Lors de constructions ou de rénovations dans des sites naturels sensibles, Accor fait réaliser des études environnementales détaillées pour anticiper et minimiser les impacts négatifs de ses établissements sur l'environnement.

Afin de proposer une offre d'alimentation responsable dans ses restaurants, le Groupe s'est engagé sur plusieurs actions de préservation de la biodiversité : en Chine, plus de 50 hôtels engagent leurs clients à ne pas consommer de soupe aux ailerons de requin ; en Italie, Accor s'est associé à l'association Slow Food pour promouvoir la variété des produits locaux ; au Togo et au Sénégal, les hôtels ont collaboré avec l'association Oceanium Dakar pour retirer des cartes les espèces de poisson menacées.

En tant que leader du développement durable, Accor souhaite partager son expertise avec l'ensemble de la profession : à cet effet, le Groupe s'est associé en 2008 à l'UICN, l'organisation de référence de la protection de la biodiversité, afin de réaliser à l'attention des professionnels du secteur le guide « Biodiversité : mon hôtel agit ». Ce guide détaille les différentes manières par lesquelles un hôtel peut concrètement préserver la biodiversité à son niveau : matériaux utilisés dans l'établissement, approvisionnement en produits alimentaires, etc.

Accor progresse par ailleurs sur la mise en œuvre des actions de la Charte Environnement de l'hôtelier. Accor s'était fixé pour fin 2010 l'objectif d'engager 100 % de ses filiales dans des actions de préservation du milieu naturel en participant à une plantation d'arbres. 76 % des hôtels répondent finalement à ce critère. Accor s'attachera désormais à redéfinir de manière plus pertinente le mode d'action en faveur de la biodiversité pour garantir une meilleure implication des hôtels.

Biodiversité	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable
						2009	2010	
Nombre d'hôtels considérés	1 265	881	859	165	535	3 519	3 705	3 315 (*)
Hôtels réduisant l'utilisation d'insecticides	52 %	71 %	71 %	73 %	67 %	59 %	65 %	+ 13 %
Hôtels réduisant l'utilisation d'herbicides	44 %	65 %	70 %	68 %	59 %	54 %	59 %	+ 13 %
Hôtels réduisant l'utilisation de fongicides	32 %	61 %	66 %	66 %	53 %	49 %	52 %	+ 11 %
Hôtels utilisant des engrais organiques	55 %	63 %	47 %	78 %	62 %	55 %	57 %	+ 7 %
Hôtels choisissant des plantes adaptées localement	65 %	75 %	82 %	89 %	80 %	67 %	75 %	+ 17 %
Hôtels plantant au moins un arbre par an	53 %	60 %	88 %	80 %	75 %	68 %	67 %	+ 5 %
Hôtels participant à une action locale pour l'environnement	27 %	51 %	49 %	73 %	72 %	46 %	46 %	+ 7 %

(*) Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

NUISANCES SONORES ET OLFACTIVES

Les nuisances sonores et olfactives étant mineures au regard de l'activité de Accor, aucune mesure n'est réalisée sur ce sujet.

PRÉVENTION ET RÉPARATION

Conformité réglementaire

Depuis 2009, Accor dispose d'un outil de management de la conformité appelé SET (*Safety Environment Tool*). Cet outil, développé en interne, recense la réglementation applicable aux hôtels au travers de sujets facilement identifiables par les Directeurs des établissements et les équipes techniques, tels que « équipements », « installations » ou encore « déchets ». Ces sujets sont listés dans une rubrique intitulée « ce qui me concerne ». Ils sont ensuite traduits en exigences opérationnelles dans une rubrique intitulée « ce que je dois faire ». Cet outil permet aux hôteliers :

- 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.

Lancé en 2009, le SET est aujourd'hui déployé en France (hors Etap Hotel et HotelF1), au Maroc, au Portugal, en Belgique, au Luxembourg, en Égypte et sur les hôtels ibis en Allemagne.

Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution

Les risques de pollution accidentelle ayant des conséquences au-delà des établissements sont mineurs au regard des activités hôtelières 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 en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées.

Provisions et garanties pour les risques environnementaux

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

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.



2

Gouvernement d'entreprise

2.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle	52
2.1.1. Composition	52
2.1.2. Gouvernement d'entreprise	64
2.2. Intérêts et rémunérations	72
2.2.1. Rémunération des dirigeants et Mandataires sociaux	72
2.2.2. Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor	80
2.3. Gestion des risques	87
2.3.1. Politique de sécurité et de gestion des risques	87
2.3.2. Facteurs de risques	88
2.3.3. Analyse de sensibilité	92
2.4. Rapport du Président du Conseil d'administration	94

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 indépendant ⁽¹⁾

- 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.
- 64 ans. Nationalité française.
- Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, Jean-Paul Bailly commence sa carrière au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) et prend ensuite la Direction de la Coopération technique française à Mexico. Il rejoint à nouveau la RATP, où il occupe notamment les postes de Directeur du Département du matériel roulant autobus, Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel, Directeur général adjoint et Président-directeur général en 1994. Depuis 2006, il est également Président du Conseil de Surveillance de La Banque Postale.

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 2012. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- 63 ans. Nationalité américaine.
- 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 2010. 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.
- 49 ans. Nationalité française.
- 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.

Philippe Citerne – administrateur indépendant ⁽¹⁾

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006 puis administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration depuis le 13 mai 2009. Son mandat d'administrateur 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.
- 62 ans. Nationalité française.
- 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.

Mercedes Erra – administrateur indépendant ⁽¹⁾

- Administrateur depuis le 22 février 2011. La ratification de sa cooptation sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 30 mai 2011. 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, elle détient 500 actions Accor.
- Présidente exécutive d'Euro RSCG Worldwide.
- 56 ans. Nationalité française.
- Diplômée d'HEC et de la Sorbonne, Mercedes Erra a débuté sa carrière dans le groupe Saatchi & Saatchi. Elle a successivement occupé les postes de chef de publicité, Directrice de Clientèle, Directrice générale adjointe du Groupe et Directrice générale. En 1995, elle fonde BETC Euro RSCG, première agence de publicité française, qu'elle préside aujourd'hui.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise.

Elle assure également la Direction générale d'Havas. En janvier 2010, elle a été nommée Présidente du Conseil d'administration de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration.

Sophie Gasperment – administrateur indépendant ⁽¹⁾

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat d'administrateur expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. À la connaissance de la Société, elle détient 500 actions Accor.
- Directeur général de The Body Shop International.
- 46 ans. Nationalité française.
- Diplômée de l'ESSEC, Sophie Gasperment a débuté sa carrière en Marketing chez L'Oréal avec des responsabilités à la fois opérationnelles et de développement de marque avant d'être nommée *Managing Director* puis Directeur général Royaume-Uni. Elle a par ailleurs été nommée Conseiller du Commerce Extérieur en 2005.

Gabriele Galateri Di Genola – administrateur indépendant ⁽¹⁾

- Administrateur du 9 janvier 2006 au 29 juin 2010. Auparavant, Gabriele Galateri Di Genola était membre du Conseil de Surveillance depuis le 2 juillet 2003.
- Président de Telecom Italia.
- 64 ans. Nationalité italienne.
- Titulaire d'un MBA de l'université de Columbia, Gabriele Galateri di Genola a exercé des fonctions chez Saint-Gobain, puis chez Fiat à partir de 1977. Administrateur délégué de IFIL en 1986, il en est devenu Directeur général en 1993. Il a exercé les fonctions de Président de Mediobanca jusqu'en juin 2007.

Denis Hennequin – administrateur indépendant ⁽¹⁾ (jusqu'au 1^{er} décembre 2010)

- Administrateur depuis le 13 mai 2009 puis administrateur Directeur général depuis le 1^{er} décembre 2010 et enfin Président-directeur général depuis le 15 janvier 2011. Son mandat d'administrateur expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- 52 ans. Nationalité française.
- Titulaire d'une licence en sciences économiques et d'une maîtrise en droit des affaires et en droit fiscal, Denis Hennequin a débuté sa carrière chez McDonald's, en tant qu'assistant Directeur de restaurant. Il a occupé des postes de Directeur de restaurant, conseiller en exploitation, Directeur de la Franchise, Directeur des Opérations et Directeur régional Île-de-France avant d'être nommé Vice-Président en charge du développement, des ressources humaines et des régions. En 1996, il a été nommé Président-directeur général France puis Président-directeur général Europe en 2005.

Bertrand Meheut – administrateur indépendant ⁽¹⁾

- 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+.
- 59 ans. Nationalité française.
- Ingénieur civil des Mines, Bertrand Meheut a réalisé l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, où il est entré comme adjoint au Directeur général Europe, responsable des fonctions centrales de la branche « Agro ». Il y a occupé successivement les fonctions de Directeur général de la filiale allemande, Directeur général adjoint de Rhône-Poulenc Agro puis Vice-Président exécutif et Directeur général Europe. À la création d'Aventis fin 1999, Bertrand Meheut devient Directeur général puis Président-directeur général.

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 2010. À la connaissance de la Société, elle détient 500 actions Accor.
- Membre du Directoire d'Eurazeo.
- 41 ans. Nationalité française.
- Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un master d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan), Virginie Morgon, membre du Directoire d'Eurazeo depuis janvier 2008 co-dirige l'équipe Investissement. Entrée chez Lazard en 1994 et associé-gérant depuis 2001, après avoir exercé son métier de banquier conseil à New York et Londres, Virginie Morgon était notamment responsable du secteur agroalimentaire, distribution et biens de consommation sur le plan européen.

Gilles Pélisson

- Administrateur-directeur général nommé le 9 janvier 2006, puis Président-directeur général du 24 février 2009 au 1^{er} décembre 2010 et Président du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011.
- 53 ans. Nationalité française.
- 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).

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise.

Alain Quinet

- Administrateur du 27 août 2008 au 5 mai 2010.
- Directeur des Finances, Membre du Comité de direction de la Caisse des dépôts et consignations.
- 49 ans. Nationalité française.
- 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. Alain Quinet était depuis 2008 Directeur des Finances, de la Stratégie et du Développement durable de la Caisse des dépôts. Il est également Président du Conseil d'administration de CDC Infrastructure et assure la Présidence d'Egis.

Franck Riboud – administrateur indépendant ⁽¹⁾

- 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 2010. 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.
- 55 ans. Nationalité française.
- 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.

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 2012. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- Président du Directoire d'Eurazeo.
- 53 ans. Nationalité française.
- Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris ainsi que du Centre de formation des Analystes Financiers, 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 est Président du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002. Il est membre du Conseil d'Orientation de France Investissement.

Directeurs généraux délégués**Jacques Stern**

- Directeur général délégué du 12 mars 2009 au 29 juin 2010.
- 46 ans. Nationalité française.
- Président-directeur général d'Edenred.
- Diplômé de l'École supérieure de commerce de Lille, Jacques Stern a commencé sa carrière chez Pricewaterhouse comme auditeur externe. Il rejoint Accor en 1992 et a occupé successivement les postes de Directeur de la Consolidation, Directeur du Planning financier, contrôleur général. Il est nommé Directeur financier du Groupe en 2003. En 2009, il est nommé Directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie, du développement de l'hôtellerie et des systèmes d'information puis en décembre 2009 Directeur général délégué en charge de Accor Services et des finances.

Yann Caillère

- Directeur général délégué depuis le 25 août 2010.
- 57 ans. Nationalité française.
- Diplômé de l'École Hôtelière de Thonon-les-Bains. Il a débuté sa carrière chez Pullman. Directeur général de l'Hôtellerie de luxe et Conventions au sein de Disneyland Resort Paris en 1995, il est devenu successivement Vice-Président de la division hôtelière, Directeur général délégué en charge des opérations et Directeur général du site. En 2004, il a été nommé à la Présidence du groupe Louvre Hôtels. Il a rejoint le groupe Accor en 2006 en tant que Directeur général de l'Hôtellerie EMOA, et de Sofitel Monde. En août 2010, il a été nommé Directeur général délégué, désormais en charge des opérations monde, de la conception et de la Construction Groupe.

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 (W TTC). 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

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise.

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

Composition du Comité Exécutif en 2010

Gilles Pélisson (jusqu'en décembre 2010)

Président-directeur général.

Denis Hennequin (en décembre 2010)

Directeur général.

Yann Caillère

Directeur général délégué (à compter du 25 juin 2010), en charge de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique.

En charge de Sofitel monde, de la Conception et de la Construction Groupe.

Anne-Marie Cambourieu (à partir de septembre 2010)

Directeur des Ressources Humaines Monde.

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 (jusqu'en juillet 2010)

Directeur des Ressources Humaines Monde.

Olivier Poirot (jusqu'en avril 2010)

Directeur financier.

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

Pascal Quint

Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration.

Sophie Stabile (à partir de mai 2010)

Directeur financier.

Marc Vieilledent (à partir de mai 2010)

Directeur Stratégie, Patrimoine Immobilier, Fusions et Acquisitions.

Composition du Comité Exécutif en 2011

Denis Hennequin

Président-directeur général.

Yann Caillère

Directeur général délégué en charge des opérations monde.

Grégoire Champetier

Directeur général Marketing.

En charge de la stratégie des marques, du design, du marketing, de la distribution.

Anne-Marie Cambourieu

Directrice exécutive Ressources Humaines.

En charge de l'organisation du Groupe, de la transformation et du développement durable.

Dominique Esnault

Directrice exécutive Support Opérations.

En charge du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & design management.

Pascal Quint

Secrétaire général.

En charge de la Direction juridique, des Assurances, de la Gestion des risques et de l'Audit.

Sophie Stabile

Directrice exécutive Finances.

En charge des systèmes d'information Groupe.

Marc Vieilledent

Directeur exécutif *Asset Management*, en charge de l'*asset management* & stratégie et des fusions-acquisitions.

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, ces derniers occupent les mandats et les fonctions suivantes :

Jean-Paul Bailly – administrateur indépendant

Président-directeur général de La Poste.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 au sein de sociétés contrôlées (*) par le groupe La Poste

Président du Conseil de Surveillance de La Banque Postale.

Représentant permanent de La Poste, administrateur de GeoPost, Sofipost, Poste Immo, Xelian.

Administrateur de Sopassure.

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

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 en dehors de sociétés contrôlées (*) par le groupe La Poste

En France :

Administrateur de CNP Assurance, Edenred.

Administrateur représentant l'État de GDF SUEZ.

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

En France :

Gérant non associé de Financière Systra.

Représentant permanent de La Poste, Président de SF 12.

Administrateur de Systar.

Représentant permanent de La Poste, administrateur de SF 2, Groupement des Commerçants du Grand Var.

Thomas J. Barrack – administrateur

Président-directeur général de Colony Capital, LLC.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

Administrateur de Colony Financial, Inc.

À l'étranger :

États-Unis :

Administrateur de First Republic Bank.

(*) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

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 :

Australie :

Administrateur de Challenger Financial Services Group Limited.

États-Unis :

Administrateur de Continental Airlines, Inc.

Philippines :

Administrateur de Megaworld Corporation.

Sébastien Bazin – administrateur

Directeur général exécutif de Colony Capital Europe.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

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

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

Président du Conseil de Surveillance de Paris Saint Germain Football.

Représentant de Colony Capital SAS, elle-même Présidente de ColSpa SAS.

Directeur général de ColSpa SAS.

Gérant de CC Europe Invest (Sarl).

Associé Gérant de Nina (SCI).

Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du nord de la France).

Directeur général de Toulouse Canceropole.

Administrateur de Edenred, Moonscoop IP, Carrefour.

À l'étranger :

Belgique :

Président de RSI SA.

Luxembourg :

Administrateur délégué de Sisters SA.

Royaume-Uni :

Administrateur et Directeur général de CIM – Colyseo Investment Management Ltd.

Suisse :

Gérant de La Tour Sarl.

Administrateur de La Tour Réseau de Soins SA, Permanence de la Clinique de Carouge.

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

En France :

Président-directeur général de Lucia.

Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

Président du Conseil d'administration de Château Lascombes, Paris Saint Germain Football.

Président de Colbison SAS, SAIP, SAS Spazio, Front de Seine Participations, Coladria SAS, Financière Baltimore SAS, SAS Baltimore, Financière Le Parc SAS, SAS Le Parc, SAS ABC Hôtels, SAS Défense CB3, SHAF (SAS), ColEven SAS, Lucia Investissement SAS.

Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de Buffalo Grill, Groupe Lucien Barrière.

Gérant de Colony Santa Maria EURL, Colony Pinta SNC, Immobilière Lucia et Compagnie, Lucia 92 et Compagnie, Colony Santa Maria SNC, Colony Le Châlet EURL, Immobilioisier Serre Chevalier, Colmassy Sarl.

Yann Caillère – Directeur général délégué de Accor à partir du 25 août 2010

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 au sein de sociétés contrôlées (*) par Accor

En France :

Gérant non associé de SoLuxury HMC.

Administrateur de Groupe Lucien Barrière, Adagio SAS.

Représentant permanent de Sodetis au Conseil d'administration de Devimco.

À l'étranger :

Allemagne :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor Hospitality Germany.

Autriche :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor Austria, Accor Hotelbetriebsges mgH.

Belgique :

Administrateur de Accor Hotels Belgium,

Égypte :

Administrateur de El Gezirah.

Italie :

Administrateur de Accor Hospitality Italia Srl, Accor Partecipazioni Italia Srl, Sofitel Italia Srl.

Luxembourg :

Administrateur de Holpa.

(*) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Maroc :

Membre du Conseil de Surveillance de Société Marocaine d'Hôtellerie Economique, Risma.

Pays-Bas :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor Hospitality Nederland BV.

Pologne :

Membre du Conseil de Surveillance de Orbis.

Royaume-Uni :

Administrateur de Accor UK.

Suisse :

Administrateur de Accor Suisse.

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

En France :

Président de Serena, Société Commerciale des Hôtels Economiques, Société d'Exploitation d'Hôtels Suite.

Membre du Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière.

Représentant de Société Commerciale des Hôtels Economiques, Président de Société Hôtelière Vélizienne.

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

À l'étranger :

Italie :

Administrateur de Sofitel Gestioni Alberthiere Italia Srl.

Portugal :

Administrateur de Accor-Hoteis e Serviços SGPS, Portis, Goldtur, Portotel.

Philippe Citerne – administrateur indépendant et Vice-Président du Conseil d'administration

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

En France :

Président de Telecom & Management SudParis.

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

Administrateur de Sopra Group, Rexecode, Edenred.

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 GrosvenorContinental Europe.
Membre du Conseil de Surveillance de Sopra Group.
Représentant Permanent de la Société Générale au Conseil de Surveillance de Accor.

À l'étranger :**États-Unis :**

Administrateur de TCW.

Royaume-Uni :

Administrateur de SG Hambros Bank Ltd Management.

Russie :

Administrateur de Rosbank.

Gabriele Galateri di Genola – administrateur indépendant jusqu'au 29 juin 2010

Président de Telecom Italia SpA.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 au sein de sociétés contrôlées (*) par Telecom Italia**À l'étranger :****Brésil :**

Administrateur de Tim Participações SA.
Président de TIM Brazil Serviços e Participações SA

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 en dehors des sociétés contrôlées (*) par Telecom Italia**En France :**

Administrateur de Edenred.

À l'étranger :**Italie :**

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, Banca Cassa Di Risparmio Di Savigliano, UTET SpA, Azimut-Benetti SpA, Istituto Europeo Di Oncologia, Accademia Nazionale di Santa Cecilia.

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 puis administrateur de Accor.

À l'étranger :**Allemagne :**

Membre du Conseil de Surveillance central de Commerzbank.

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, Atlanel 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.

Membre du Patto di Sindacato Pirelli & C. SpA.

Vice-Président de RCS Mediagroup, Assicurazioni Generali SpA.

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.

Administrateur de San Faustin NV.

(*) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Sophie Gasperment – administrateur indépendant

Directeur général de the Body Shop International plc.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 au sein de sociétés contrôlées (*) par The Body Shop International

À l'étranger :

Royaume-Uni :

Administrateur de the Body Shop International plc, Soapworks Limited.

États-Unis :

Administrateur de Buth-na-Bodhaige Inc., BSI USA, Inc., Skin & Hair Care Preparations Inc.

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

À l'étranger :

Allemagne :

Administrateur de the Body Shop Beteiligungs GmbH, The Body Shop Germany GmbH.

États-Unis :

Administrateur de The Millennium Administration Company Limited, The Body Shop Retail Properties Limited, The Body Shop On-Line II Limited.

Royaume-Uni :

Administrateur de L'Oréal (UK) Limited, L'Oréal Golden Limited, L'Oréal Manufacturing Limited.

Denis Hennequin – Président-directeur général de Accor

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 au sein de sociétés contrôlées (*) par Accor

En France :

Président de Adagio SAS.

Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre.

À l'étranger :

Italie :

Administrateur de Accor Hospitality Italia Srl, Accor Partecipazioni Italia Srl, Sofitel Italia Srl.

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

En France :

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

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

À l'étranger :

Allemagne :

Administrateur de McDonald's Franchise GmbH.

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, McDonald's Deutschland, Inc.

Vice-Président de Golden Arches UK, LLC.

Administrateur et Président de Global Restaurant Services Inc., Grab & Goa Co, Mc Donald'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-President de MCD Properties Inc., McDonald's Development Company-Central Europe, McDonald's Development Italy, Inc., Mc Donald's Sistemas de Espana, Inc., McDonald's System of Belarus, Inc.

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

Finlande :

Administrateur de McDonald's Oy.

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.

(*) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Royaume-Uni :

Administrateur et 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.

Bertrand Meheut – administrateur indépendant

Membre du Directoire de Vivendi, Président du Directoire du groupe Canal+.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 au sein de sociétés contrôlées (*) par groupe Canal+

Président du Directoire de Canal+ France.

Président du Conseil d'administration de Canal+.

Président du Conseil de Surveillance de StudioCanal.

Président de Canal+ Régie.

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+.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 en dehors des sociétés contrôlées (*) par le groupe Canal+**En France :**

Administrateur de Edenred, Aquarelle, Cinémathèque.

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

Président-directeur général de Canal+.

Président du Conseil d'administration de Canal+ Distribution, StudioCanal, Holding Sports & Événements, Canal+ International Development.

Président de Kiosque Sport, Canal+ Active.

Administrateur de Multithématiques, PSG Football, CanalSatellite, SFR.

Président du Conseil de direction de Canal+ Régie.

Représentant de Canal+ et Gérant de NPA Production.

(*) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Représentant de Canal+, Gérante de Société d'Exploitation d'un Service d'Exploitation (SESI).

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

Virginie Morgon – administrateur

Membre du Directoire d'Eurazeo.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 au sein de sociétés contrôlées (*) par Eurazeo**En France :**

Directeur général de LH APCOA.

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.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 en dehors des sociétés contrôlées (*) par Eurazeo**En France :**

Administrateur de Edenred.

Représentant Permanent d'Eurazeo au Conseil d'administration de LT Participations.

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

À l'étranger :**Italie :**

Gérante d'Intercos 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 – Président-directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2010, Président du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 en dehors des sociétés contrôlées (*) par Accor

En France :

Administrateur de BIC SA, TF1.

Administrateur de Groupe Lucien Barrière.

Président de la Fondation Accor.

À l'étranger :

États-Unis :

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

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

En France :

Administrateur-Directeur général puis 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.

Président du Conseil de Surveillance de l'ESSEC.

Administrateur de Club Méditerranée.

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

À l'étranger :

Italie :

Administrateur de Accor Partecipazioni Italia Srl (ex Accor Services Italia S.r.l.), Sofitel Italia S.r.l (ex Sagar), Accor Hospitality Italia S.r.l (ex Sifalberghi S.r.l.), Scapa Italia S.r.l.

Alain Quinet – administrateur indépendant jusqu'au 5 mai 2010

Directeur des Finances, membre du Comité de direction de la Caisse des dépôts et consignations.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 en dehors des sociétés contrôlées (*) par la Caisse des dépôts et consignations

En France :

Directeur général délégué de Réseau Ferré de France.

Administrateur de CNP Assurances, Icade.

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

En France :

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

Président-directeur général de Financière Transdev, CDC Entreprises Capital Investissement.

Président du Conseil d'administration d'Egis, de CDC Infrastructure.

Administrateur de Réseau Ferré de France, Dexia Crédit Local, Accor, Eiffage, Société Forestière de la CDC, Compagnie des Alpes.

Membre du Conseil de Surveillance de Électricité Réseau Distribution France.

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

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

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

À l'étranger :

Belgique :

Administrateur de Dexia.

Franck Riboud – administrateur indépendant

Président-directeur général et Président du Comité Exécutif de Danone.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

À l'étranger :

Espagne :

Administrateur de Bagley Latinoamerica SA et Danone SA.

(*) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010**En France :**

Administrateur de Renault SA.

Administrateur de Lacoste France, Renault SAS.

Représentant du groupe Danone au Conseil National du Développement Durable (Association).

Membre du Conseil de Surveillance de la Fondation ELA.

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.

Président du Conseil d'administration de danone.communities (SICAV).

À l'étranger :**Suisse :**

Administrateur de Rolex SA, Rolex Holding SA.

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.

Administrateur de L'Oréal.

À l'étranger :**Belgique :**

Administrateur de Sofina.

États-Unis :

Administrateur de Quiksilver.

Inde :

Administrateur de Wadia BSN India Ltd.

Maroc :

Administrateur de Omnium Nord Africain (ONA).

Singapour :

Président-directeur général de Danone Asia Pte, Ltd.

Suisse :

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

Patrick Sayer – administrateur

Président du Directoire d'Eurazeo.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 au sein de sociétés contrôlées (*) par Eurazeo

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

Président du Conseil d'administration de Europcar Groupe.

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

Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier.

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

Administrateur de Holdelis

À l'étranger :**Allemagne :**

Membre du Conseil de Surveillance de APCOA Parking Holdings GmbH.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 en dehors de sociétés contrôlées (*) par Eurazeo**En France :**

Vice-Président du Conseil de Surveillance de Rexel SA.

Membre du Conseil de Surveillance de SASP Paris Saint Germain Football,

Administrateur de Edenred.

À l'étranger :**Royaume-Uni :**

Administrateur de Colyzeo Investment Advisors.

Italie :

Administrateur de Gruppo Banca Leonardo.

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.

Administrateur de Rexel Distribution SA, Eutelsat SA, Eutelsat Communications, Ipsos, Rexel SA (ex-Ray Holding SAS), Ray Acquisitions (SAS), SASP Paris Saint Germain Football.

(*) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

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.

Italie :

Gérant d'Euraleo Srl.

Luxembourg :

Président du Conseil d'administration de BlueBirds Participations SA.

Administrateur de RedBirds Participations SA.

Jacques Stern – Directeur général délégué de Accor jusqu'au 29 juin 2010

Président-directeur général d'Edenred

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010 en dehors des sociétés contrôlées (*) par Accor

En France :

Membre du Comité de surveillance de Lyeurope SAS.

À l'étranger :

Italie :

Administrateur d'Edenred Italia Srl.

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

En France :

Directeur général délégué de Accor.

Président-directeur général de ASM.

Président d'Edenred Participations, IBL.

Représentant de Accor, Président de ASH.

Gérant non associé de Sodetis.

Membre du Directoire de Accor.

Administrateur de Club Méditerranée.

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

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.

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 Hotels Belgium.

Administrateur délégué de Accordination.

Représentant de Soparac au Conseil d'administration de Edenred Belgium.

Brésil :

Administrateur de Hotelaria Accor Brasil, Ticket Serviços.

États-Unis :

Président de IBL, LLC.

Administrateur de Carousel Hotel Corporation, Red Roof Inn, Accor Lodging North America Inc., Accor North America Inc.

Italie :

Administrateur de Accor Hospitality Italia Srl, Scapa Italia Srl, Accor Partecipazioni Italia Srl.

Suisse :

Président de Sodenos.

(*) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

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.

En février 2009, le Conseil d'administration a opté pour le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et ce afin de permettre une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe. Compte tenu de ce regroupement, le Conseil a décidé de nommer un administrateur indépendant, Vice-Président du Conseil d'administration qui a la fonction d'administrateur référent destiné à être le contact privilégié avec les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Le Vice-Président du Conseil a notamment la responsabilité d'organiser au moins une fois par an une réunion réservée aux administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration avait également nommé, lors de sa séance du 25 août 2010, un Directeur général délégué, par ailleurs en charge des opérations en Europe, en Afrique et Moyen Orient, de Sofitel ainsi que de la construction hôtelière. Depuis le 25 janvier 2011, les responsabilités du Directeur général délégué ont été élargies à l'ensemble des opérations du Groupe dans le monde.

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 78 et page 83 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 Péliçon, 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 bénéficie, depuis février 2009, de travaux de préparation, effectués au sein de ses trois Comités spécialisés :

- **Le Comité d'audit et des risques** est désormais composé de trois membres (dont deux indépendants) :

M. Philippe Citerne qui en est le Président, ainsi que Mme Virginie Morgon et M. Jean Paul Bailly. Par ailleurs MM. Alain Quinet et Denis Hennequin en étaient membres, respectivement jusqu'à la démission du premier le 5 mai 2010 et la nomination du second en tant que Directeur général le 1^{er} décembre 2010 ;

- **Le Comité des engagements** est désormais composé de cinq membres (dont trois indépendants) :

M. Sébastien Bazin qui en est le Président, ainsi que Mmes Sophie Gasperment, Mercedes Erra, MM. Philippe Citerne et Patrick Sayer. Par ailleurs MM. Gabriele Galateri di Genola et Denis Hennequin en étaient membres jusque respectivement la démission du premier le 29 juin 2010 et la nomination du second en tant que Directeur général le 1^{er} décembre 2010 ;

- **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.

De plus, dans le cadre du projet de séparation des deux métiers du Groupe, le Conseil d'administration avait constitué un Comité *ad hoc* intitulé Comité de suivi, qui avait pour mission d'accompagner la Direction générale dans la conduite de ce projet. Le Comité de suivi, qui a terminé ses travaux lors de l'approbation de la Scission par l'Assemblée Générale des actionnaires le 29 juin 2010, était composé, outre M. Gilles Pélisson, de Mme Virginie Morgon et 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 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.

Les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2010 sont exposées dans le rapport du Président du Conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, en page 94 du présent document.

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 et en 2010 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 début 2011.

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 strictement 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

Sont fournies 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 les motifs 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 administrateurs s'interdisent de participer, directement ou indirectement, à toute transaction, quel que soit son montant, avec une société du Groupe comportant la cession par cette dernière d'un ou plusieurs actifs hôteliers.

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-directeur général et du Directeur général délégué

La politique de rémunération des dirigeants Mandataires sociaux de Accor se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

La rémunération attribuée aux dirigeants 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.

Rémunération de Monsieur Gilles Pélisson

- La rémunération fixe attribuée à Monsieur Gilles Pélisson au titre de ses fonctions de Président-directeur général du 1^{er} janvier au 30 novembre 2010, puis de Président du Conseil d'administration du 1^{er} au 31 décembre 2010 s'est établie à 1 000 000 euros bruts. Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 2 novembre 2010, a décidé de reconduire ce montant à l'identique, *pro rata temporis*, jusqu'à la prise d'effet de la révocation du mandat de Président du Conseil d'administration de Monsieur Gilles Pélisson, à savoir le 15 janvier 2011.
- La rémunération variable attribuée à Monsieur Gilles Pélisson au titre de ses fonctions a été fixée à 1 500 000 euros bruts au titre de l'exercice 2010, compte tenu du niveau de dépassement 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 d'exploitation (EBIT) du Groupe, la réalisation du plan d'économies, la tenue des Investissements sur actifs existants, la réalisation du plan de cession d'actifs hôteliers et la réalisation de la Scission.
- Conformément aux principes arrêtés par le Conseil d'administration, Monsieur Gilles Pélisson n'a pas perçu de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de Accor SA.

Rémunération de Monsieur Denis Hennequin

- La rémunération fixe attribuée par le Conseil d'administration à Monsieur Denis Hennequin pour la période du 1^{er} au 31 décembre 2010 au titre de ses fonctions de Directeur général pendant cette période s'est établie à 62 500 euros bruts. Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que la

rémunération fixe annuelle de Monsieur Denis Hennequin pour 2011 serait de 750 000 euros bruts.

- Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de Monsieur Denis Hennequin au titre de l'exercice 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances des 2 novembre et 15 décembre 2010 et du 22 février 2011, sur propositions 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 qualitatifs, dont la réussite de sa prise de fonctions en tant que Président-directeur général, et quantitatifs, dont la croissance du volume d'affaires du Groupe, le résultat d'exploitation (EBIT) et la réalisation du plan de cession d'actifs hôteliers, tous ces objectifs étant fixés à périmètre et taux de change constants, et étant précisé que cette part variable pourra représenter de 0 à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros bruts.

- Conformément aux principes arrêtés par le Conseil d'administration, Monsieur Denis Hennequin n'est plus éligible à la perception de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la Société depuis la prise de ses fonctions de Directeur général le 1^{er} décembre 2010.

Rémunération de Monsieur Jacques Stern

- La rémunération fixe annuelle de Monsieur Jacques Stern, Directeur général délégué jusqu'au 29 juin 2010, avait été fixée à 600 000 euros bruts par le Conseil d'administration lors de sa séance du 14 octobre 2009, puis reconduite à l'identique pour 2010, lors de sa séance du 23 février 2010. La rémunération fixe perçue par Monsieur Jacques Stern jusqu'à la date de son départ de la Société le 29 juin 2010 a donc été de 300 000 euros bruts.
- Compte tenu de son départ de la Société à l'occasion de la réalisation de la Scission, Monsieur Jacques Stern, Directeur général délégué jusqu'au 29 juin 2010, n'a perçu aucune rémunération variable au titre de l'exercice 2010. Le Conseil d'administration a néanmoins décidé, lors de sa séance du 29 juin 2010, de lui attribuer une prime exceptionnelle de 300 000 euros bruts pour tenir compte du succès de la réalisation de la Scission.

Rémunération de Monsieur Yann Caillère

- La rémunération fixe annuelle de Monsieur Yann Caillère, Directeur général délégué à compter du 25 août 2010, a été de 575 000 euros bruts au titre de l'ensemble de l'année 2010.

Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération fixe annuelle de Monsieur Yann Caillère pour l'exercice 2011 serait de 600 000 euros bruts.

- La rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2010 à Monsieur Yann Caillère, Directeur général délégué depuis le 25 août 2010 a été fixée à 700 000 euros bruts, compte tenu du niveau de réalisation de ses objectifs de l'exercice. Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de Monsieur Yann Caillère au titre de l'exercice 2011 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 qualitatifs et quantitatifs, dont la croissance du volume d'affaires du Groupe, le taux de transformation dans les hôtels, le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe et le développement du parc hôtelier, 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 annuelle.

Les avantages postérieurs au mandat

Régimes de retraite supplémentaires

En 2010, le Président-directeur général ⁽¹⁾ et le Directeur général délégué ⁽²⁾ ont participé 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) ⁽³⁾ 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 ⁽⁴⁾ 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 dans le cadre de la retraite, 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 15 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 les dirigeants Mandataires sociaux 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 dix ans précédant le départ en retraite.

Compte tenu de la cessation de ses fonctions au sein du Groupe, Monsieur Gilles Pélisson ne remplit désormais plus le critère de l'achèvement de la carrière dans l'entreprise, et par conséquent ses droits potentiels de retraite au titre du régime à prestations définies sont annulés.

Indemnités de départ

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Gilles Pélisson

Lors de sa délibération du 16 décembre 2008, le Conseil d'administration avait, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, 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. Compte tenu de la réalisation de la Scission, les nouveaux critères de performance conditionnant le versement d'une telle indemnité à Monsieur Gilles Pélisson avaient été déterminés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 13 octobre 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 ;
- *Free Cash Flow* de l'Hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- Marge EBITDAR supérieure à 25 %, à périmètre et taux de change constants, au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance devait se faire comme suit :

- si les trois critères étaient remplis, l'indemnité serait due intégralement ;
- si deux des trois critères étaient remplis, la moitié de l'indemnité serait due ;
- si aucun ou un seul des trois critères était rempli, aucune indemnité ne serait due.

(1) Gilles Pélisson, Président-directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2010 puis Président non exécutif du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011.

(2) Yann Caillère, Directeur général délégué depuis le 25 août 2010.

(3) 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 (Gilles Pélisson et Yann Caillère) s'élève à 15 967 euros en 2010.

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

Sur délégation du Conseil d'administration, le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a constaté que les trois critères étaient remplis et même dépassés. En conséquence, le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a acté que la décision du Conseil d'administration du 15 décembre 2010 qui avait consisté à attribuer à Monsieur Gilles Pélisson, sous réserve de la constatation de l'atteinte des critères de performance décrits ci-dessus, une indemnité au titre de la révocation de son mandat de Président-directeur général égale à 24 mois de la rémunération totale, fixe et variable, perçue au titre de l'exercice 2010, était devenue effective. Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a donc entériné l'attribution à Monsieur Gilles Pélisson d'une indemnité de départ au titre de son mandat de Président directeur général d'un total de 5 000 000 euros bruts.

Dans la mesure où Monsieur Gilles Pélisson était titulaire d'un contrat de travail, suspendu depuis sa nomination en tant que Directeur général en 2006, la Société a, sur délégation du Conseil d'administration, procédé au licenciement de Monsieur Gilles Pélisson au titre dudit contrat de travail puis a, après autorisation préalable du Conseil d'administration, conclu avec Monsieur Gilles Pélisson un protocole transactionnel ayant pour objet de mettre fin à la contestation par ce dernier du bien fondé de ce licenciement, moyennant le versement par la Société d'une indemnité transactionnelle de 1 000 000 euros bruts et d'un montant complémentaire de 1 10 000 euros bruts correspondant au préavis contractuel et à l'indemnité de congés payés. Le montant total versé à Monsieur Gilles Pélisson au titre de ce protocole transactionnel a ensuite été déduit de l'indemnité de départ décrite au paragraphe précédent de sorte que l'ensemble des versements effectués par la Société à Monsieur Gilles Pélisson à l'occasion de son départ de la Société soient égaux à 5 000 000 euros bruts.

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Denis Hennequin

Lors de ses délibérations des 2 novembre et 15 décembre 2010, le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ de Monsieur Denis Hennequin 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, cette indemnité étant due en cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, ou de non-renouvellement du mandat de Président-directeur général de Monsieur Denis Hennequin.

Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ de Monsieur Denis Hennequin sont les suivants :

- 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 ;
- *Free Cash Flow* opérationnel de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieure à 25 % au moins deux années sur les deux dernières années ;

En cas de révocation ou de non-renouvellement du mandat, la mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité sera due intégralement,

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

Indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail de Monsieur Yann Caillère

Lors de sa séance du 13 octobre 2010, le Conseil d'administration a décidé que l'indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail de Monsieur Yann Caillère, 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 par la Société de son 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 ;
- *Free Cash Flow* opérationnel de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieure à 25 % au moins deux années sur les trois dernières années ;

En cas de révocation ou de non-renouvellement du mandat, la mesure de la performance se fera comme suit :

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

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

Les principes relatifs aux 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} décembre 2011. 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 1 10 784 euros par an pour l'année 2011.

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 par la Société au Président-directeur général, au Directeur général et

aux Directeurs généraux délégués de Accor SA et des options et actions de performance attribuées à ces dirigeants Mandataires sociaux au titre des exercices 2009 et 2010 :

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

Gilles Péllisson Président-directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2010 et Président non exécutif du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 939 744	2 546 101
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽¹⁾	361 250	1 258 750
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) ⁽²⁾	379 063	N/A
TOTAL	2 680 057	3 804 851

Denis Hennequin Directeur général à partir du 1^{er} décembre 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	N/A	99 687
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽¹⁾	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) ⁽²⁾	N/A	N/A
TOTAL	N/A	99 687

Jacques Stern Directeur général délégué jusqu'au 29 juin 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 207 446	612 490
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽¹⁾	144 500	- ⁽³⁾
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) ⁽²⁾	151 625	N/A
TOTAL	1 503 571	612 490

Yann Caillère Directeur général délégué depuis le 25 août 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	N/A	1 306 668
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽¹⁾	N/A	604 200
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) ⁽²⁾	N/A	N/A
TOTAL	N/A	1 910 868

(1) Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence et pour partie à des conditions de performance. 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 pour les options attribuées dans le cadre des plans émis par Accor le 31 mars 2009 et le 2 avril 2010 et selon le modèle Monte-Carlo (modèle utilisé pour la valorisation d'options dépendant de critères externes du Marché) pour les options sous condition de performance attribuées dans le cadre du plan émis par Accor le 2 avril 2010, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue.

(2) La valorisation des actions correspond à une évaluation de la juste valeur définie 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 2010, 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 aux Mandataires sociaux ainsi que les dates d'acquisitions sont donnés dans le tableau 8 page 84.

(3) Les options ont été annulées à la suite du départ du Groupe de Jacques Stern à la date du 29 juin 2010 : Jacques Stern, Directeur général délégué de Accor jusqu'au 29 juin 2010, a perdu ses droits au titre des plans émis par Accor le 2 avril 2010 par application de la condition de présence prévue par les plans de souscription d'actions mis en place le 2 avril 2010.

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

	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice considéré	
	2009	2010	2009	2010
Gilles Pélisson Président-directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2010 et Président non exécutif du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011				
▸ Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
▸ Rémunération variable ⁽²⁾	700 000	1 500 000	750 000	700 000
▸ Rémunération exceptionnelle ⁽³⁾	200 000	-	-	200 000
▸ Jetons de présence ⁽⁴⁾	24 934	21 733	14 695	24 934
▸ Avantages en nature ⁽⁵⁾	14 810	24 368	14 810	24 368
TOTAL	1 939 744	2 546 101	1 779 505	1 949 302
Denis Hennequin Directeur général à partir du 1^{er} décembre 2010				
▸ Rémunération fixe ⁽¹⁾	N/A	62 500	N/A	62 500
▸ Rémunération variable ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A
▸ Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
▸ Jetons de présence ⁽⁴⁾	N/A	35 953	N/A	22 846
▸ Avantages en nature ⁽⁵⁾	N/A	1 234	N/A	1 234
TOTAL	N/A	99 687	N/A	86 580
Jacques Stern Directeur général délégué jusqu'au 29 juin 2010				
▸ Rémunération fixe ⁽¹⁾	580 303	300 000	580 303	300 000
▸ Rémunération variable ⁽²⁾	400 007	N/A	400 007	400 047
▸ Rémunération exceptionnelle ⁽³⁾	200 000	300 000	-	500 000
▸ Jetons de présence ⁽⁴⁾	19 218	8 902	17 811	19 218
▸ - Avantages en nature ⁽⁵⁾	7 176	3 588	7 176	3 588
▸ Prime d'Intéressement ⁽⁶⁾	-	N/D	1 009	-
▸ Participation ⁽⁷⁾	741	N/D	2 020	741
TOTAL	1 207 446	612 490	1 008 325	1 223 594
Yann Caillère Directeur général délégué à partir du 25 août 2010				
▸ Rémunération fixe ⁽¹⁾	N/A	575 000	N/A	575 000
▸ Rémunération variable ⁽²⁾	N/A	700 000	N/A	300 005
▸ Rémunération exceptionnelle	N/A	-	N/A	-
▸ Jetons de présence ⁽⁴⁾	N/A	24 492	N/A	25 369
▸ Avantages en nature ⁽⁵⁾	N/A	7 176	N/A	7 176
▸ Prime d'Intéressement ⁽⁶⁾	N/A	-	N/A	-
▸ Participation ⁽⁷⁾	N/A	N/D	N/A	741
TOTAL	N/A	1 306 668	N/A	908 291

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 des Directeurs généraux délégués relative à l'exercice 2010 sont décrits page 72.
- (3) Une prime de 200 000 euros a été attribuée à Monsieur Gilles Pélisson par le Conseil d'administration du 23 février 2010 au titre des conditions de réalisation de l'étude portant sur la pertinence de la séparation des activités Services.
Une prime de 200 000 euros a été attribuée à Monsieur Jacques Stern par le Conseil d'administration du 23 février 2010 au titre des conditions de réalisation de l'étude portant sur la pertinence de la séparation des activités Services et une prime de 300 000 euros lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 29 juin 2010 au titre de la réalisation de la Scission.
- (4) Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2009, ont été versés en 2010 à Monsieur Gilles Pélisson, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 22 634 € et au titre de son mandat de Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre pour un montant de 2 300 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Gilles Pélisson, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance, puis d'administrateur de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 19 433 € et au titre de son mandat de Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre pour un montant de 2 300 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Denis Hennequin, au titre de son mandat d'administrateur de Accor jusqu'au 30 novembre 2010 pour un montant de 35 953 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2009, ont été versés en 2010 à Monsieur Jacques Stern, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 8 903 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Jacques Stern, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance, puis d'administrateur de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 8 903 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Yann Caillère, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance, puis d'administrateur de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 10 998 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2010 à Monsieur Yann Caillère, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance de Orbis pour un montant de 13 494 €.
- (5) Il s'agit d'une mise à disposition d'une voiture de fonction pour Messieurs Gilles Pélisson, Denis Hennequin, Jacques Stern et Yann Caillère et de l'assurance chômage privée contractée par Accor pour Messieurs Gilles Pélisson et Denis Hennequin décrite en page 74
- (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
Gilles Pélisson Président-directeur Général ⁽³⁾	Oui (suspendu depuis janvier 2006)	Oui	Oui	Non
Denis Hennequin Directeur général ⁽⁴⁾	Non	Oui	Oui	Non
Jacques Stern Directeur général délégué ⁽⁵⁾	Oui	Oui	Oui	Non
Yann Caillère Directeur général délégué ⁽⁶⁾	Oui	Oui	Oui	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaires auxquels participent le Président-directeur général, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués sont décrits page 73.

(2) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cession ou du changement de fonctions au bénéfice du Président-directeur général, du Directeur général, et des Directeurs généraux délégués sont décrits page 73.

(3) Président-directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2010 puis Président non exécutif du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011.

(4) Directeur général à partir du 1^{er} décembre 2010.

(5) Directeur général délégué du 1^{er} mars 2009 au 29 juin 2010.

(6) Directeur général délégué depuis le 25 août 2010.

La Société avait conclu en octobre 2005 avec M. Gilles Pélisson un contrat de travail qui avait 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 73, le Conseil d'administration avait 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 stipulait 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 pourrait se cumuler avec l'indemnité perçue, le cas échéant, au titre de la révocation du mandat social. Il avait été signé le 9 mars 2009 au nom de la Société par M. Jérôme Seydoux sur délégation du Conseil d'administration et avait fait l'objet d'une résolution votée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

Le Conseil d'administration avait 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 alors âgé de 52 ans, cette question devenait particulièrement pertinente dans son cas personnel. Dans la mesure où le maintien du contrat de travail, suspendu pendant la durée du mandat social, n'avait 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 était 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.

Comme expliqué page 74 ci-dessus, l'application de ces principes a conduit à déduire de l'indemnité totale due à Monsieur Gilles Pélisson au titre de la révocation de son mandat social les sommes qui lui avaient été versées auparavant au titre de la conclusion d'un protocole transactionnel relatif à la rupture de son contrat de travail. Par ailleurs, les droits potentiels de Monsieur Gilles Pélisson au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ont été annulés à l'occasion de la cessation de ses fonctions puisque celle-ci s'est produite avant l'âge de 55 ans.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, perçues en 2010 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les 10 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 5,08 millions d'euros, dont 1,67 million d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2010 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note annexe 33 des comptes consolidés page 208.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

Le montant des jetons de présence versés par Accor SA pour l'exercice 2010 a été fixé par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 à 575 000 euros. Ces jetons de présence ont été versés en mars 2011 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-directeur général ne perçoit pas de jetons de présence ;
- le Vice-Président du Conseil d'administration perçoit en tant que tel un montant forfaitaire de 30 000 euros ;
- les Présidents et les membres de chacun des Comités spécialisés perçoivent une somme forfaitaire au titre des fonctions qu'ils y exercent : 7 500 euros pour la participation à un Comité ; 15 000 euros pour la Présidence du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise et celle du Comité des engagements ; 30 000 euros pour la Présidence du Comité d'audit et des risques ;
- compte tenu du travail exceptionnel effectué dans le cadre du suivi du projet de Scission, un montant forfaitaire de 52 800 euros a été distribué entre les administrateurs ayant participé aux réunions du Comité de suivi 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 (15 000 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	
	2009	2010	2009	2010
Jean-Paul Bailly	25 510	52 723	N/A	25 510
Thomas J. Barrack	20 754	30 402	27 225	20 754
Sébastien Bazin	45 208	65 257	57 450	45 208
Isabelle Bouillot	4 514	N/A	39 838	4 514
Philippe Camus	N/A	N/A	34 225	N/A
Aldo Cardoso	10 407	N/A	67 450	10 407
Philippe Citerne	75 922	117 757	36 031	75 922
Étienne Davignon	N/A	N/A	18 613 ⁽¹⁾	N/A
Gabriele Galateri Di Genola	27 936	18 094	43 644	27 936
Sophie Gasperment	N/A	21 504	N/A	N/A
Denis Hennequin ⁽²⁾	22 846	35 953	N/A	22 846
Sir Roderic Lyne	3 264	N/A	42 450	3 264
Dominique Marcel	N/A	N/A	23 919	N/A
Bertrand Meheut	28 243	60 307	N/A	28 243
Virginie Morgon	29 165	57 757	N/A	29 165
Baudouin Prot	3 264	N/A	28 419	3 264
Alain Quinet	36 041	15 652	12 113	36 041
Franck Riboud	27 961	42 588	43 644	27 961
Augustin de Romanet	5 407	N/A	37 225	5 407
Patrick Sayer	38 055	57 006	17 113	38 055
Jérôme Seydoux	15 505	N/A	41 031	15 505
Theo Waigel	N/A	N/A	19 613	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.

(2) Au titre de son mandat d'administrateur jusqu'au 1^{er} décembre 2010.

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 à Monsieur Gilles Pélisson en tant que Président-directeur général ⁽¹⁾ et à Monsieur Jacques Stern en tant que Directeur général délégué ⁽²⁾, leur nombre a été arrêté par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

- Le plan d'options de souscription d'actions émis le 2 avril 2010 était destiné à la fois aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 1 020 collaborateurs du Groupe, répartis dans une soixantaine de pays. Le prix de souscription de 26,66 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux vingt dernières séances de bourse précédant la date d'émission du plan, après ajustement consécutif à la Scission.
- Le plan d'options de souscription d'actions sous condition de performance émis le 2 avril 2010 était destiné aux dirigeants

du Groupe. Il a concerné deux Mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité Exécutif. La condition porte sur la performance relative du cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013. La condition de performance attachée à ce plan est décrite dans la deuxième partie du Document de référence dans les Comptes consolidés et annexes, note 25. Cette condition a été ajustée pour tenir compte de l'impact de la Scission dans les mêmes conditions que l'ajustement du prix de souscription. Le prix de souscription de 26,66 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux vingt dernières séances de bourse précédant la date d'émission du plan, après ajustement consécutif à la Scission.

- Le plan d'options de souscription d'actions émis le 22 novembre 2010 était destiné à cinq nouveaux dirigeants du Groupe dont un membre du Comité Exécutif. Le prix de souscription de 30,49 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux vingt dernières séances de bourse précédant la date d'émission du plan.

Dans la mesure où ces plans ont été émis au titre de la treizième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2008, ceux-ci n'étaient pas soumis aux dispositions de l'article L. 225-186-1 du Code de commerce ⁽³⁾, 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 2010 est de huit ans. Les options ne peuvent être exercées qu'à partir de la cinquième année.

(1) Gilles Pélisson, Président-directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2010 puis Président non exécutif du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011.

(2) Jacques Stern, Directeur général délégué jusqu'au 29 juin 2010.

(3) 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	Date du Directoire/ Conseil d'Adminis- tration	Nombre total d'actions pouvant être souscrites			Nombre total de bénéficiaires	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription (en euros) ⁽¹⁾	Nombre d'actions souscrites en 2010	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2010	Nombre d'options annulées ⁽²⁾	Options restant à lever au 31/12/2010
		Nombre total d'options attribuées ⁽¹⁾	Dont Mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attribués								
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor												
Plan 6	8/01/02	3 438 840	435 000	290 000	2 032	8/01/05	8/01/10	37,77	13 950	2 134 604	1 304 236	-
Plan 8	3/01/03	176 549	30 000	118 759	67	4/01/06	3/01/11	21,11	78 925	171 875	900	3 774
Plan 9	7/01/04	1 990 332	364 060	201 388	1 517	8/01/07	7/01/12	23,66	613 967	930 506	67 203	992 623
Plan 11	12/01/05	1 750 020	310 720	194 532	903	13/01/09	12/01/12	21,50	616 169	647 753	72 357	1 029 910
Plan 12	9/01/06	1 840 601	377 000	444 860	191	10/01/10	9/01/13	30,60	4 977	4 977	31 600	1 804 024
Plan 13	24/03/06	963 293	-	91 930	818	25/03/10	24/03/13	32,56	1 810	3 110	84 662	875 521
Plan 14	22/03/07 ⁽³⁾	2 183 901	94 250	192 270	958	23/03/11	22/03/14	45,52	-	-	142 181	2 041 720
Plan 15	14/05/07 ⁽⁴⁾	129 694	42 662	87 032	11	15/05/11	14/05/14	47,56	-	-	44 615 ⁽⁵⁾	85 079
Plan 17	28/03/08 ⁽⁶⁾	2 080 442	94 250	303 108	1 022	29/03/12	28/03/15	30,81	-	-	96 945	1 983 497
Plan 18	30/09/08 ⁽⁷⁾	110 052	-	110 052	6	1/10/12	30/09/15	28,32	-	-	7 508	102 544
Plan 19	31/03/09 ⁽⁸⁾	1 429 456	131 950	190 008	1 138	1/04/13	31/03/17	18,20	-	-	78 471	1 350 985
Plan 20	02/04/10 ⁽⁹⁾	2 618 770	190 125	317 434	1 020	3/04/14	2/04/18	26,66	-	-	279 369 ⁽¹⁰⁾	2 339 401
Plan 21	02/04/10 ⁽¹¹⁾	153 478	63 375	90 103	10	3/04/14	2/04/18	26,66	-	-	16 250 ⁽¹⁰⁾	137 228
Plan 22	22/11/10 ⁽¹²⁾	92 448	-	92 448	5	23/11/14	22/11/18	30,49	-	-	-	92 448
TOTAL OPTIONS		18 957 876								3 892 825	2 226 297	12 838 754
Plans de bons d'épargne en action (BEA)⁽¹³⁾												
Plan 10	9/07/04	131 619			3 390	9/07/07	9/07/12	22,51	14 424	19 045	3 774	108 800
Plan 16	13/09/07	2 139			40	13/09/10	13/09/15	40,08	-	-	-	2 139
TOTAL BEA		133 758							14 424	19 045	3 774	110 939
TOTAL		19 091 634								3 911 870	2 230 071	12 949 693⁽¹⁴⁾

(1) Après ajustement consécutif à la Scission sur l'ensemble des plans à l'exception du plan 6.

(2) Options annulées pour cause de départ du Groupe ou options sous conditions de performance radiées en raison de la non-réalisation de certaines conditions de performance.

(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 2007, 2008, 2009 et 2010.

(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) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23/02/2010.

(10) Par application de la condition de présence prévue dans les plans 20 et 21, les dirigeants ou salariés de la société Edenred ont perdu leurs droits au titre de ces plans.

(11) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23/02/2010.

(12) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 13/10/2010.

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

(14) Soit 5,71 % du capital social au 31 décembre 2010.

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

Le Président-directeur général, Gilles Pélisson, et le Directeur général délégué, Jacques Stern, étaient, à la date d'attribution, les deux seuls Mandataires sociaux parmi les bénéficiaires au titre du plan émis en 2009 et des plans émis le 2 avril 2010.

Au titre du plan émis le 22 novembre 2010, il n'y avait pas de Mandataire social 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, en 2009 et en 2010 : 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 consenties 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.

Cette enveloppe ne prend pas en compte les options supplémentaires attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société au cours de la période d'indisponibilité, conformément aux dispositions de la 13^e résolution 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 2010 :

	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	02/04/2010	Options de souscription d'actions	963 750 ⁽¹⁾	141 375 ⁽²⁾	26,66 ⁽²⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
	Gilles PéliSSon	02/04/2010	Options de souscription d'actions sous condition de performance	295 000 ⁽³⁾	47 125 ⁽²⁾	26,66 ⁽²⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
Options attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué	Jacques Stern	02/04/2010	Options de souscription d'actions	- ⁽⁴⁾	48 750 ⁽⁴⁾	40,20 ⁽⁴⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
	Jacques Stern	02/04/2010	Options de souscription d'actions sous condition de performance	- ⁽⁴⁾	16 250 ⁽⁴⁾	40,20 ⁽⁴⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
Options attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué ⁽⁵⁾	Yann Caillère	02/04/2010	Options de souscription d'actions	462 600 ⁽¹⁾	67 860 ⁽²⁾	26,66 ⁽²⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
	Yann Caillère	02/04/2010	Options de souscription d'actions sous condition de performance	141 600 ⁽³⁾	22 620 ⁽²⁾	26,66 ⁽²⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018

(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 options sont soumises à des conditions de présence.

(2) Après ajustement consécutif à la Scission.

(3) La valorisation des options sous condition de performance correspond à la valeur des options sous condition de performance à la date d'attribution selon le modèle Monte-Carlo (modèle utilisé pour la valorisation d'options dépendant de critères externes du marché), en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces options sont également soumises à des conditions de présence.

(4) Par application de la condition de présence prévue dans les plans 20 et 21 émis le 2 avril 2010 et compte tenu de son départ de Accor le 29 juin 2010, Jacques Stern a perdu ses droits au titre de ces plans. En conséquence, le nombre d'options et le prix d'exercice tels que présentés ci-dessus n'ont pas fait l'objet d'un ajustement consécutif à la Scission.

(5) Yann Caillère, Directeur général délégué depuis le 25 août 2010.

Les 278 980 options de souscription d'actions attribuées en 2010 aux Mandataires sociaux et valides au 31 décembre 2010 représentent 0,12 % du capital social à cette date.

Le nombre d'actions issues de levées d'options attribuées le 2 avril 2010 que le Président-directeur général est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du Groupe est équivalent à 40 % de la Plus-value nette d'Acquisition dégagée par l'exercice de ces options.

Le nombre d'actions issues de levées d'options attribuées le 2 avril 2010 que le Directeur général délégué, Yann Caillère est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du Groupe est équivalent à 25 % de la Plus-value nette d'Acquisition dégagée par l'exercice de ces options.

Le Conseil d'administration sur recommandations du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a décidé de n'imposer aux Mandataires sociaux une condition de performance qu'à hauteur de 25 % de l'ensemble des options octroyées, en estimant que l'évolution du cours de l'action 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.

Au cours de l'exercice 2010, durant la période de son mandat, Jacques Stern, Directeur général délégué, a exercé 10 000 options de souscriptions d'actions sur le plan du 12 janvier 2005 et vendu les 10 000 actions résultant des options ainsi levées.

Aucune autre option n'a été levée par les Mandataires sociaux au cours de l'exercice 2010.

Tableau 7 : Dix premières attributions d'options de souscription d'actions aux bénéficiaires salariés non-Mandataires sociaux et dix premières levées d'options réalisées par des bénéficiaires salariés non-Mandataires sociaux :

	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options consenties en 2010 aux dix salariés non-Mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	373 984 ⁽¹⁾	27,77
Options levées en 2010 par les dix salariés non-Mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	702 792 ⁽²⁾	22,78

(1) Dont 249 574 options du plan émis le 2 avril 2010, 64 090 options sous condition de performance du plan émis le 2 avril 2010 et 60 320 options du plan émis le 22 novembre 2010.

(2) Dont 10 000 options du plan émis le 8 janvier 2002, 57 757 options du plan émis le 3 janvier 2003, 352 712 options du plan émis le 7 janvier 2004 et 282 323 options du plan émis le 12 janvier 2005.

Plans d'actions de performance

Accor n'a pas émis de plan d'actions de performance au cours de l'année 2010.

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

PLAN Date du Conseil d'Administration	Nombre total d'actions			Nombre d'actions annu- lées ⁽¹⁾	Nombre total de bénéfi- ciaires	Date d'acqui- sition des actions	Date de fin de la période de conser- vation	Nombre d'actions acquises non cessibles	Nombre d'actions acquises et cessibles	Conditions de performance
	Nombre total d'actions attribuées	Dont manda- taires sociaux	Dont 10 premiers salariés attribu- taires							
Plans d'actions de performance émis par Accor										
14/05/07	56 171	7 813	15 938	6 367	102	14/05/09	14/05/11	49 459	345 ⁽²⁾	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt ⁽³⁾
28/03/08 ⁽⁴⁾	107 034	15 625	33 625	80 868 ⁽⁵⁾	92	28/03/10	28/03/12	26 166	-	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt ⁽³⁾
31/03/09 ⁽⁶⁾	300 383 ⁽⁷⁾	27 432	39 501	168 697 ⁽⁸⁾	1 138	31/03/11 ou 31/03/13 ⁽⁹⁾	31/03/13	-	-	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, Chiffre d'Affaires de l'activité Services et Résultat Courant après Impôt Groupe ⁽³⁾
TOTAL ACTIONS	463 588			255 932						

(1) Actions annulées pour cause de départ du Groupe ou actions sous conditions de performance, finalement radiées en raison de la non-réalisation de certaines conditions de performance.

(2) Actions cédées suite au décès d'un bénéficiaire.

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

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

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

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

(7) Après ajustement consécutif à la Scission.

(8) Dont 151 254 actions suite à la non-réalisation d'une partie des conditions de performance.

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

Tableau 9 : Informations sur les actions de performance attribuées à chaque Mandataire social au cours de l'exercice 2010 :

Aucun plan d'actions de performance n'a été émis au cours de l'exercice 2010.

Le Président-directeur général, Gilles Péliçon, était l'unique Mandataire social parmi les bénéficiaires au titre des plans émis en 2007 et 2008.

Le Président-directeur général, Gilles Péliçon, et le Directeur général délégué, Jacques Stern, étaient, à la date d'attribution du plan émis en 2009, 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 consenties en application de cette autorisation ne peut excéder 0,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Cette enveloppe ne prend pas en compte les actions supplémentaires attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société au cours de la période d'indisponibilité, conformément aux dispositions de la 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

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

Tableau 10 : Informations sur les actions de performance acquises et non cessibles et actions de performance devenues cessibles pour chaque Mandataire social au cours de l'exercice 2010

	Nom	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions attribuées	Date d'acquisition	Date de cessibilité	Nombre d'actions acquises au 31 mars 2011 et non cessibles	Nombre d'actions devenues cessibles durant l'exercice
Actions acquises au 31 mars 2011 et non cessibles et actions devenues cessibles durant l'exercice pour le Président-directeur général ⁽²⁾	Gilles Péliçon	14/05/2007	7 813	14/05/2009	14/05/2011	7 325	Néant
		28/03/2008	15 625	28/03/2010	28/03/2012	3 907	Néant
		31/03/2009	19 594 ⁽¹⁾	31/03/2011	31/03/2013	9 131	Néant
Actions acquises au 31 mars 2011 et non cessibles et actions devenues cessibles durant l'exercice pour le Directeur général délégué ⁽³⁾	Jacques Stern	14/05/2007	2 500	14/05/2009	14/05/2011	2 344	Néant
		28/03/2008	5 625	28/03/2010	28/03/2012	1 407	Néant
		31/03/2009	7 838 ⁽¹⁾	31/03/2011	31/03/2013	3 653	Néant
Actions acquises au 31 mars 2011 et non cessibles et actions devenues cessibles durant l'exercice pour le Directeur général délégué ⁽⁴⁾	Yann Caillère	14/05/2007	2 500	14/05/2009	14/05/2011	2 344	Néant
		28/03/2008	6 250	28/03/2010	28/03/2012	1 563	Néant
		31/03/2009	8 621 ⁽¹⁾	31/03/2011	31/03/2013	4 017	Néant

(1) Après ajustement consécutif à la Scission.

(2) Président-directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2010 puis Président non exécutif du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011.

(3) Directeur général délégué jusqu'au 29 juin 2010.

(4) Directeur général délégué depuis le 25 août 2010.

Titres donnant accès au capital

Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 12 949 693 au 31 décembre 2010.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 12 949 693 actions, soit 5,71 % du capital au 31 décembre 2010.

En outre 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 45 801 actions au prix d'exercice de 45,50 euros. 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 6,3 millions d'euros bruts pour l'année 2009, versée en 2010.

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

- RSP 2008 versée en 2009 : 18,6 millions d'euros ;
- RSP 2007 versée en 2008 : 13 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).

Depuis 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 optionnel et non plus obligatoire. Ainsi, près de 44 % des salariés bénéficiaires ont demandé le versement immédiat de tout ou partie de leur prime de participation. À 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 fondé d'une part sur le respect de la maîtrise des coûts des fonctions support et d'autre part sur l'atteinte d'un niveau prévisionnel d'EBIT.

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
Jacques Stern	Cession d'actions	20 000
Jacques Stern	Souscription d'actions	10 000
Jacques Stern	Acquisition d'actions	2 000
Michael Flaxman	Cession d'actions	20 000
Michael Flaxman	Exercice de stock-options	25 335

2.3. Gestion des risques

2.3.1. POLITIQUE DE SÉCURITÉ ET DE GESTION DES RISQUES

Le Groupe est soumis à des risques et incertitudes de diverses natures liés à sa présence internationale et peut être amené à gérer des crises variées telles que des crises sanitaires, environnementales ou géopolitiques.

La politique de Accor s'inscrit dans une démarche volontariste de sécurité et de gestion des risques afin de protéger ses clients, ses collaborateurs et ses sous-traitants sur l'ensemble des sites.

La politique déployée sous l'autorité du Secrétaire général 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.

Elle s'inscrit dans une démarche dynamique dont les principaux vecteurs sont : **l'identification des risques, la veille et l'analyse, les actions de formation et de sensibilisation et la gestion des crises.**

Identification des risques

La Direction de la Gestion des risques a mis en place un processus d'identification des risques dans tous les pays d'implantation ainsi qu'au siège.

Une analyse est réalisée annuellement dans chaque pays et filiale du Groupe puis transmise à la Direction de la Gestion des risques qui s'assure de la prise en compte des risques identifiés.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un Comité de prévention des risques au siège, sous la responsabilité du Secrétaire général, dont les missions sont présentées dans le Rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne page 94.

Veille et analyse

Une veille quotidienne de la situation sécuritaire (sanitaire, météorologique, géopolitique, sociale...) est assurée par les Directions Sécurité et Gestion des risques en collaboration avec 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.

Par ailleurs, un guide « Conseil pour la protection des voyageurs d'affaire » donnant toutes les recommandations nécessaires pour l'organisation des déplacements à l'étranger est à la disposition des collaborateurs en version française et anglaise.

Formation et sensibilisation

Des formations Sécurité et Gestion de crise sont régulièrement proposées aux différentes Directions et aux collaborateurs. Comme chaque année, plusieurs formations de Directeurs d'hôtel et de collaborateurs employés dans les sièges locaux ont été réalisées en 2010 (Italie, Turquie, Russie, Autriche, Afrique du Sud, Brésil, Argentine, Chili, Pérou, Colombie).

Gestion des crises

Des équipes de gestion de crise ont été constituées dans tous les pays et entités du Groupe et peuvent assurer le relais entre les sièges locaux et la Direction générale.

En 2010, plusieurs cellules de crise ont été activées, et en particulier :

- en Thaïlande à la suite des inondations dans le sud du pays et des manifestations à Bangkok ;
- au Brésil à la suite du tremblement de terre au Chili ;
- au siège du Groupe après l'éruption volcanique en Islande.

2.3.2. FACTEURS DE RISQUES

Risques opérationnels

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.

Pour autant, la présence du Groupe dans de nombreux pays renforce son exposition à des risques d'origines diverses tels que géopolitiques, terrorisme, naturels ou sanitaires ; toutefois, l'ampleur prévisible des conséquences de la réalisation de tels risques se trouve d'autant plus réduite que les activités du Groupe sont par nature très dispersées géographiquement.

- risques géopolitiques, liés à des actes de malveillance ou des menaces de terrorisme : afin de se protéger au mieux contre les principales menaces identifiées sur ses établissements, le Groupe a mis en place une organisation et élaboré des documents techniques, en vue de définir et d'appliquer une stratégie de sécurité renforcée ;
- risques liés à la santé : le Groupe assure une veille permanente sur les risques sanitaires pouvant pénaliser son activité par une réduction du taux d'occupation de ses hôtels. À cet effet, face aux risques de pandémie, il a développé des plans de continuité d'activité mis à jour annuellement et permettant d'assurer la sécurité sanitaire de sa clientèle et de ses collaborateurs, ainsi que la continuité de ses activités hôtelières ;
- risques liés à la continuité de l'activité : le Groupe a mis en place d'autres plans de continuité d'activité pour faire face à d'autres types de risques éventuels tel que, par exemple, le risque de crue majeure en Île-de-France. Ces plans sont développés au niveau d'un hôtel, d'une région, d'un pays ou du siège ;
- risques d'atteintes à la réputation : le Groupe peut être confronté à un événement médiatique majeur portant atteinte à son image. Un accident relatif à l'hygiène et/ou la sécurité, aux pratiques d'un fournisseur ou encore au tourisme sexuel ⁽¹⁾ peut entraîner une campagne de dénigrement du Groupe.

Face à ces risques, le Groupe a mis en place des outils de veille permettant de détecter d'éventuels signaux avant-coureurs ainsi que des procédures de gestion et de communication de crise permettant de répondre à la survenance de ces risques ;

- risques liés aux systèmes d'information : le Groupe peut être victime d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de pannes techniques entraînant l'indisponibilité des outils informatiques ou le vol de données. La Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information est une Direction opérationnelle chargée de la sécurisation des réseaux et des systèmes d'une part et des applications nécessaires à la continuité de l'activité du Groupe d'autre part. Elle effectue régulièrement des tests d'intrusion sur les applications. Une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne, est par ailleurs dédiée aux systèmes d'informations.

(1) Accor forme ses collaborateurs dans les pays à risque afin de prévenir les cas de tourisme sexuel impliquant des mineurs dans ses établissements.

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 contenant des PCB (polychlorobiphényles), déversements non contrôlés de produits d'entretien ou tours aéroréfrigérantes.

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

- la responsabilité environnementale ;
- l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- la 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) ;
- la gestion des fluides frigorigènes ;
- la gestion des substances chimiques (REACH).

En France, la réglementation relative aux Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) s'applique à certaines installations des établissements, 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) décrit en page 49 dans le rapport environnemental du présent document ;
- le déploiement de trois programmes de certifications environnementales (ISO 14001, EarthCheck et Green Key Eco-rating) décrit en page 49 dans le rapport environnemental du présent document ;
- les procédures spécifiques mises en place par les pays.

Les risques liés à l'environnement restant limités dans le cadre de l'activité hôtelière, aucune provision n'a été constituée pour couvrir ce type de risque. Néanmoins, ils font l'objet d'un contrôle spécifique lors des visites réalisées par les experts des compagnies d'assurance.

Par ailleurs, de par sa présence internationale, le Groupe est davantage exposé à des risques environnementaux extérieurs (tels que les accidents industriels ou les marées noires) que susceptible de générer lui-même des risques sur l'environnement.

Enfin, les risques exogènes (du fait notamment de la proximité de sites industriels ou d'aéroports, ...) sont identifiés et pris en compte dans le cadre des visites de sites menées par les assureurs incendie.

Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage

Compte tenu de l'implantation géographique du Groupe, aucune réglementation spécifique n'a vocation à lui être appliquée de façon uniforme. Accor Société mère et ses filiales sont tenues au respect des législations et réglementations locales.

À ce titre dans chaque pays, Accor se doit d'appliquer les règles relatives aux établissements recevant du public.

Comme tous les opérateurs hôteliers, le Groupe est actuellement en discussion avec les pouvoirs publics dans certains pays pour la mise en œuvre de dispositions favorisant l'accès des établissements aux personnes à mobilité réduite. Par la prise en compte de ce phénomène depuis longtemps et la présence de chambres accessibles aux personnes handicapées dans la plupart de ses hôtels, le Groupe est déjà préparé à la prise en compte de ces contraintes, mais ne peut exclure d'engager à l'avenir de nouvelles dépenses d'investissement pour améliorer l'accessibilité des hôtels 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 39 des comptes consolidés. À la connaissance de la Société, il n'existe pas pour une période couvrant les douze derniers mois, d'autre 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 133).

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 du Groupe, sont présentées dans la note annexe 33 des comptes consolidés page 208.

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 40 des comptes consolidés page 224.

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 financier, membre du Comité Exécutif.

Risques de liquidité

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 29E des comptes consolidés page 197). Ainsi, au 31 décembre 2010, Accor disposait de 1 980 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont 1 700 millions d'euros sont à échéance juin 2012, 100 millions d'euros à échéance octobre 2012 et 180 millions d'euros à échéance juillet et août 2013.

Accor dispose également de placements de trésorerie d'un montant de 1 059 millions d'euros d'une durée moyenne de quatre mois (voir note annexe 29E des comptes consolidés page 197), disponibles à tout moment. 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 2010 d'un montant total de liquidités de 3 960 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.

Par ailleurs, Accor n'a pas d'échéance d'emprunts significative en 2011 et 2012, les emprunts obligataires émis en 2009 venant à échéance entre 2013 et 2017 (voir note annexe 29B des comptes consolidés page 195).

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

Le Groupe n'encourt donc pas de risque de liquidité.

Le tableau ci-après représente l'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2010 :

	À moins d'un an	De 1 à 3 ans	Plus de 3 ans	Total
Emprunts Obligataires	-	447	714	1 161
Dettes Bancaires et Non Bancaires	92	423	102	617
Endettement de Crédit-bail	7	22	71	100
Dérivés Passif	23	-	-	23
Banques & Autres	83	4	-	87
PASSIFS FINANCIERS	205	896	887	1 988
Titres de Placement	(1 059)	-	-	(1 059)
Autres actifs financiers courants	(199)	-	-	(199)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 258)	-	-	(1 258)
DETTE NETTE	(1 053)	896	887	730

Par ailleurs, il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite d'une détérioration de notation (*rating trigger*). En revanche, le remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (1 778 millions d'euros), 1 161 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	10/10/2010	Surveillance avec implication négative	10/10/2010
Fitch Ratings	BBB-	F3	30/09/2010	Negative	30/09/2010

Sur le deuxième semestre 2010, Standard & Poor's a confirmé sa notation BBB- a placé Accor sous surveillance avec implication négative.

Fitch a confirmé sa notation BBB- et est passé d'une perspective stable à une perspective négative.

Risques de contrepartie/Pays

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

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, 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.

85 % des placements de trésorerie sont effectués en France et auprès de banques de premier rang.

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 la Société mère investit, directement ou indirectement, dans une filiale étrangère, l'investissement est généralement réalisé dans la devise du pays bénéficiaire. Jusqu'à présent la politique du Groupe a consisté à ne pas couvrir la position puisqu'il s'agit d'investissements à très long terme.

Opérations de financement

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

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accor peut être amené à lever une ressource dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un *swap* de change pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (voir note annexe 29C des comptes consolidés page 196).

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 font pas l'objet de couvertures de change.

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 103 millions d'euros au 31 décembre 2010 et celui des achats à terme à 307 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2011.

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 brute consolidée de Accor, principalement libellée en euros (79 %), est composée à 78 % de taux fixes et à 22 % de taux variables, étant entendu que la durée moyenne de la dette à taux fixe est de 3,4 années (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la note 29C des comptes consolidés page 196. 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.

Les placements de trésorerie sont, compte tenu de leur durée moyenne de quatre mois, à taux variables.

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 (*cap*) 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 2010 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 la Société mère que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de générer des risques significatifs.

Nantissements

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 40 des comptes consolidés page 224.

Assurances – Couvertures 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 palier, 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. Néanmoins la captive n'a depuis la mise en place de ce programme, jamais fait appel à ses réassureurs.

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, 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. La captive n'intervient sur aucun de ces programmes locaux. En Inde, profitant de l'ouverture du marché, le risque responsabilité civile est désormais assuré dans les programmes du Groupe.

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

Par ailleurs, le Groupe procède de façon permanente, avec ses assureurs et des experts, ingénieurs de prévention, à des audits de 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 2010, le coût des primes d'assurances représente environ 0,39 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2010.

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.

Enfin anticipant l'expiration des programmes fin 2010, le Groupe a lancé un appel d'offres dont le résultat a permis de tirer partie de la situation concurrentielle des marchés et d'adapter ses programmes à l'évolution de ses modèles économiques (notamment en termes de mode d'exploitation de ses hôtels).

2.3.3. ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données publiées en 2010, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat d'exploitation (REX) d'une variation de RevPAR (ou « Revenu par chambre disponible » qui se définit comme le produit du taux d'occupation par le prix moyen par chambre) et d'une variation

des cours de change des principales devises par rapport à l'euro. Par ailleurs, le Groupe a réalisé une analyse de sensibilité pour mesurer l'impact sur le résultat avant impôt (RAI) d'une variation du taux d'intérêt.

Sensibilité au RevPAR

Sensibilité au RevPAR : l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat d'exploitation de +/- 1% de variation du RevPAR serait la suivante :

Sensibilité au RevPAR

RevPAR (1) %	Haut & milieu de gamme	Economique hors US	Economique US	Total
Impact REX	(14,3) millions d'euros	(7,6) millions d'euros	(3,1) millions d'euros	(25,0) millions d'euros

Sensibilité au RevPAR

RevPAR + 1 %	Haut & milieu de gamme	Economique hors US	Economique US	Total
Impact REX	+ 11,2 millions d'euros	+ 6,3 millions d'euros	+ 2,9 millions d'euros	+ 20,4 millions d'euros

Une variation de - 1 % de RevPAR a un impact sur le REX ⁽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 REX ⁽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 REX ⁽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.

Sensibilité au cours de change

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

Sensibilité au cours de change

Devise		Sensibilité REX ⁽¹⁾ +/- 10 %
GBP	Royaume-Uni	3,7 millions d'euros
AUD	Australie	2,4 millions d'euros
BRL	Brésil	1,7 million d'euros
USD	États-Unis	0,3 million d'euros

Sensibilité au taux d'intérêt

La sensibilité au taux d'intérêt sur l'endettement net Groupe est positive de + 3,7 millions d'euros pour toute variation négative de 50 points de base. Toute variation de 50 points de base a un impact de + 3,7 millions d'euros sur le RAI ⁽³⁾ du Groupe.

(1) Résultat d'exploitation.

(2) En cas de variation positive du chiffre d'affaires 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).

(3) 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 24 mars 2011. Il a été préparé en cohérence avec le Cadre de Référence du Contrôle Interne et de la Gestion des risques établi par le groupe de Place mené sous l'égide

de l'Autorité des marchés financiers actualisé en juillet 2010, 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, à l'exception des principes (i) de non-cumul du mandat social et du contrat de travail du Président-directeur général qui n'avait pas été retenu dans le cas de Monsieur Gilles Pélisson et (ii) de l'exercice sous condition de performance des options de souscription d'actions attribuées aux Mandataires sociaux qui ne s'applique qu'à 25 % des options octroyées. Les raisons de ces exceptions sont explicitées dans la partie « Intérêts et Rémunérations » du Document de référence, en page 78 et 83.

Le Code est disponible auprès de l'AFEP/MEDEF 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.

A compter du 22 février 2011, le Conseil d'administration comporte 3 femmes* et 8 hommes soit 27 % de femmes conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011. Sa composition respecte donc les règles en vigueur ainsi que les dispositions du Code AFEP-MEDEF en matière de parité hommes/femmes.

Le Conseil d'administration de Accor s'est réuni neuf fois au cours de l'année 2010. 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 une reprise en 2010.

La durée des réunions ordinaires du Conseil d'administration 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 96 %.

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 et des travaux de préparation et de réalisation de la Scission en 2010, celui-ci a décidé de ne pas procéder à l'évaluation de son fonctionnement durant ces deux années mais procédera à une telle évaluation en 2011.

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

(*) Sous réserve de ratification de la cooptation de Mme Mercedes Erra en tant qu'administrateur à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2011.

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.

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.

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 six fois au cours de l'année 2010. 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, le Directeur de l'Audit interne et le Directeur de la Gestion des risques.

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 2010. 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 2 avril 2010 et le 22 novembre 2010. 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 ». 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 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 et plans d'actions de performance, 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 quatre fois au cours de l'année 2010. 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 77 %.

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

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 2 novembre 2010, de mettre fin au mandat de Directeur général de Monsieur Gilles PéliSSon et a nommé Monsieur Denis Hennequin, Directeur général à compter du 1^{er} décembre 2010. Monsieur Gilles PéliSSon a conservé son mandat de Président du Conseil d'administration à titre non exécutif jusqu'au 15 janvier 2011, date à partir de laquelle Monsieur Denis Hennequin a assuré la fonction de Président-directeur général. Durant cette période transitoire, Monsieur Gilles PéliSSon a assuré, outre ses fonctions de Président non exécutif du Conseil d'administration, la conduite de la négociation ayant abouti à la cession de la participation de la Société dans Groupe Lucien Barrière.

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. Le 25 janvier 2011 ce Comité est passé de neuf à sept membres. Ce Comité Exécutif resserré et axé sur les objectifs stratégiques du Groupe permettra une meilleure efficacité. Il est composé des membres suivants :

- le Directeur général délégué en charge des Opérations monde ;
- le Directeur général Marketing en charge de la stratégie des marques, du design, du marketing, de la distribution ;
- la Directrice exécutive Ressources humaines en charge également de l'organisation du Groupe, de la transformation et du développement durable ;
- la Directrice exécutive Support Opérations en charge du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & design management ;
- le Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration en charge de la Direction juridique, des Assurances, de la Gestion des risques et de l'Audit interne ;
- la Directrice exécutive Finances en charge également des systèmes d'information Groupe ;
- le Directeur exécutif *Asset Management* en charge de l'*asset management* & stratégie ainsi que des fusions-acquisitions ;

La Direction de la Communication et des Relations extérieures du Groupe ainsi que la Direction des Relations institutionnelles, 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

La Directrice exécutive Finances également en charge des systèmes d'information Groupe 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 déléguée qui assure le suivi des participations du Groupe et est en charge de superviser :
 - la Direction de la Fiscalité chargée de mettre en œuvre et/ou coordonner les différentes actions permettant de sécuriser et d'optimiser la fiscalité du Groupe, en particulier dans le cadre d'opérations transnationales,
 - la Direction du projet Grand back (back office comptabilité),
 - la Direction du Système d'information décisionnel ;
- la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management* Groupe, en charge de superviser :
 - la Direction Gestion de la Trésorerie,
 - la Direction du *Credit Management*,
 - la Direction du « Back Office et Système d'Information Trésorerie » ;
- la Direction des Relations Investisseurs & Communication financière, en charge de communiquer aux marchés financiers la stratégie et les résultats du Groupe ;
- la Direction de la Consolidation ;
- la Direction du Contrôle financier Groupe également en charge des référentiels financiers et du Contrôle de gestion opérations Monde ;
- la Direction de la Comptabilité de la Société mère ;
- la Direction financière des Plateformes en charge des Supports Mondiaux ;
- la Direction déléguée en charge des projets transverses de la Direction financière ;
- le département en charge du suivi et de l'application des référentiels IFRS au niveau du Groupe ;
- la Direction des Systèmes d'information et Télécoms Groupe.

La Direction financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

L'Audit interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité de contrôle interne Groupe et rattaché hiérarchiquement au Secrétaire général du Groupe, l'Audit interne Groupe est l'élément central du dispositif de contrôle 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 huit auditeurs à la fin de l'année 2010. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'information, rattaché à l'Audit Interne Groupe, comptait deux auditeurs.

Les départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions

Les départements d'Audit interne délocalisés, intégrés aux principales Divisions, sont rattachés aux Directions financières des Divisions et fonctionnellement rattachés à l'Audit interne Groupe. Hormis dans le cas du Département d'Audit interne délocalisé de la zone Europe Moyen Orient Afrique, qui est rattaché 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 trente auditeurs à la fin de l'année 2010.

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 Opérations monde, la Directrice exécutive Finances en charge également des systèmes d'information Groupe, 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 financière 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 ;
- la Direction de l'Audit interne.

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 au chapitre « Facteurs de Risques » du Document de référence. Sont notamment abordés les risques liés à la santé et la sécurité, les risques juridiques et procédures judiciaires et d'arbitrage, les risques industriels liés à l'environnement, les risques opérationnels, les risques de contrepartie/pays, les risques de liquidité, les risques de marché 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 et des sièges. 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, permet 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 et l'adaptation 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 et l'adaptation 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.

Les différentes crises locales et/ou régionales vécues en 2010 (voir facteurs de risques) ont permis de s'assurer que les entités impactées connaissaient les processus et outils de gestion de crise.

La Direction de la Sécurité Groupe

La Direction de la Sécurité Groupe conseille et assiste la Direction générale pour la définition de la politique de sûreté-sécurité de l'ensemble du Groupe. Elle en assure la mise en place, l'animation

et le suivi. Elle établit des programmes de prévention. 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 de la Directrice exécutive Ressources humaines, du Secrétaire général, du Directeur 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.

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 Opérations Monde, de la Directrice exécutive Support Opérations en charge du développement, du Directeur exécutif *Asset Management*.

Le Directeur du Développement est également 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 de la Directrice exécutive Finances en charge également des systèmes d'information 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 de l'Audit interne Groupe, 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 de la Directrice exécutive Finances en charge également des systèmes d'information 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 la majorité 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 participent le Directeur de l'Audit interne et le Directeur de la Gestion des risques.

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 de la Directrice exécutive Finances 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, la Directrice exécutive Finances et les Commissaires aux Comptes (en tant que de besoin et en tout état de cause lors des réunions consacrées à l'arrêt 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 Groupe. Il intègre également les Directeurs financiers des principales filiales 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 s'est réuni une fois en 2010.

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 2010.

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 29 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno Bizet



3

Commentaires sur l'exercice

3.1. Résultats des activités	106
3.2. Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2010	116
3.3. Contrats importants	119
3.4. Faits marquants du début d'année 2011	120

3.1. Résultats des activités

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

En 2010, le résultat d'exploitation s'établit à 446 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de + 82,4 % à périmètre et change constants et de + 90,1 % en données publiées. Les résultats de l'année 2010 sont marqués par une dynamique favorable du cycle hôtelier avec une bonne reprise de la demande dans la majorité des pays, suivie d'une stabilisation progressive des prix moyens. La marge opérationnelle, à 30,5 % est en hausse de + 2,9 points en données publiées et de + 1,9 point en données comparables et reflète de bonnes performances opérationnelles ainsi que la poursuite de l'effort sur la maîtrise des coûts de support.

Le Groupe a connu en 2010 une reprise plus rapide que prévue et a ainsi dépassé les objectifs annoncés au marché. Désormais recentré sur son cœur de métier d'opérateur hôtelier, Accor est prêt à accélérer son développement, en contrats de management et de franchise principalement. Le Groupe a par ailleurs accéléré en 2010 la mise en place de son programme d'*Asset Management* sur 2011-2012, avec un objectif de refinancement d'actifs ayant un impact de 1,2 milliard d'euros sur la dette nette retraitée.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé par Accor sur l'année 2010 s'établit à 5 948 millions d'euros, en hausse de + 7,1 % à périmètre et change constants et de + 8,4 % 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 + 76 millions d'euros, soit + 1,4 % : cette croissance résulte de l'ouverture de 214 hôtels, soit 24 800 chambres essentiellement en contrats de management et de franchise ;
- les effets de la stratégie de cession des activités non stratégiques ainsi que les effets de périmètre liés à la stratégie d'adaptation des modes de détention des actifs (stratégie d'« Asset Right »), qui impactent négativement le chiffre d'affaires de - 205 millions d'euros, soit - 3,7 % ;
- les effets de change, qui ont eu un impact positif de + 199 millions d'euros, soit + 3,6 %, notamment du fait de l'évolution favorable de la parité du dollar australien, du real brésilien et du dollar américain face à l'euro.

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit en hausse de + 7,1 %, traduisant la reprise du cycle hôtelier sur l'année.

Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2009 retraité ⁽¹⁾	2010 publié ⁽¹⁾	Var. 2010-2009	Var. PCC ⁽²⁾ 2010-2009
Hôtellerie	5 186	5 693	+ 9,8 %	+ 7,4 %
Haut et Milieu de gamme	3 026	3 332	+ 10,1 %	+ 9,0 %
Économique	1 626	1 806	+ 11,1 %	+ 6,8 %
Économique États-Unis	534	555	+ 3,8 %	+ 0,7 %
Autres activités	304	255	(16,0) %	+ 1,0 %
TOTAL	5 490	5 948	+ 8,4 %	+ 7,1 %

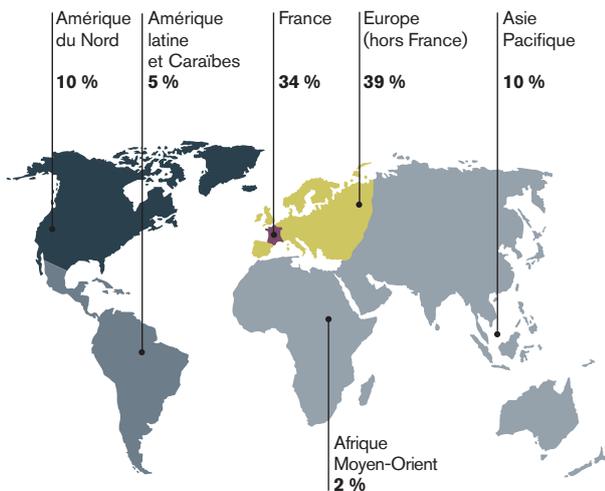
(1) Pour rappel, le chiffre d'affaires a été retraité des activités suivantes :

- ▀ les Services Prépayés, suite à l'opération de Scission du groupe Accor (première cotation d'Edenred en date du 2 juillet 2010) ;
- ▀ la restauration à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits, suite à la cession de l'activité le 7 juillet 2010.

Reclassé en actifs destinés à être cédés, le chiffre d'affaires du Groupe Lucien Barrière a été retraité du chiffre d'affaires de Accor sur les deux exercices présentés.

(2) À périmètre et change constants.

Chiffre d'affaires par zone géographique au 31 décembre 2010

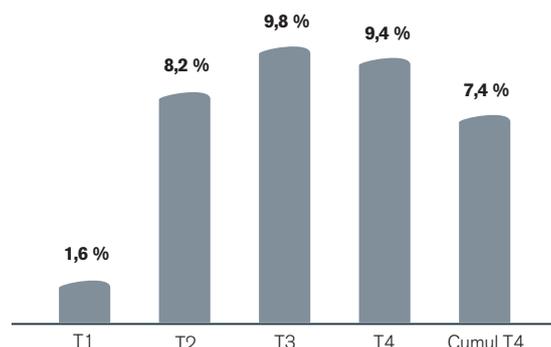


Hôtellerie

Le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie a progressé de + 7,4 % à périmètre et change constants et de + 9,8 % en données publiées.

Grâce à la dynamique favorable du cycle hôtelier, le chiffre d'affaires du Groupe est marqué par une croissance soutenue avec une accélération sur le second semestre. La reprise amorcée au premier semestre sur les principaux pays contributeurs (France, Allemagne, Royaume-Uni) s'étend progressivement à la majorité des pays européens : les taux d'occupation continuent à progresser tandis que les prix moyens confirment leur remontée au dernier trimestre. L'activité bénéficie également d'un fort rebond dans les pays émergents, et en particulier, l'Amérique Latine et l'Asie qui affichent de très forts taux de croissance de leur chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'exercice.

Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires 2010 de l'Hôtellerie à périmètre et change constants



Hôtellerie Haut et Milieu de gamme

Dans l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme, la hausse du chiffre d'affaires en 2010 atteint + 10,1 % en données publiées et + 9,0 % en données comparables. Les bonnes performances du quatrième trimestre s'inscrivent dans la lignée de celles du troisième trimestre, avec un taux de croissance de + 10,6 % en données comparables (vs. 11,6 % pour le troisième trimestre et 6,7 % pour le premier semestre).

La dynamique de l'activité observée à fin septembre sur les principaux marchés (France, Allemagne, Royaume-Uni) s'étend à la majorité des pays européens où les taux d'occupation poursuivent leur progression tandis que les prix moyens augmentent, excepté en Espagne et en Italie.

En France, le chiffre d'affaires a augmenté de + 8,7 % en données comparables en 2010, et de + 9,9 % au quatrième trimestre. Le segment Haut et Milieu de gamme bénéficie toujours de l'amélioration des taux d'occupation (+ 4,0 points au quatrième trimestre), tandis que la hausse des prix moyens est significative (+ 4,9 % sur le trimestre) et se généralise du 3^e au 5^e étoiles. La croissance du RevPAR est particulièrement marquée sur Paris qui bénéficie d'une progression cumulée des taux d'occupation et des prix moyens.

En Allemagne, le chiffre d'affaires annuel en données comparables progresse de + 14,2 % grâce à une bonne reprise de l'activité économique et un calendrier d'événements professionnels favorable. La progression du chiffre d'affaires s'établit à + 12,8 % au quatrième trimestre, à la fois tirée par les taux d'occupation et les prix moyens HT.

Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires en données comparables progresse de + 4,7 % en 2010 et ressort à + 2,8 % au quatrième trimestre, compte tenu d'un effet de base moins favorable. Londres affiche toujours de solides performances, tandis que la province bénéficie d'un rebond de l'activité au dernier trimestre.

En ligne avec les trimestres précédents, les hôtels Haut et Milieu de gamme des pays émergents bénéficient toujours d'une croissance à deux chiffres. L'Amérique latine progresse ainsi de + 18,1 % sur l'année (dont + 15,7 % au quatrième trimestre) et l'Asie Pacifique de + 15,5 % (dont + 16,3 % au quatrième trimestre).

Hôtellerie Economique (hors États-Unis)

Le chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Economique augmente de + 11,1 % en données publiées sur l'exercice 2010, et de + 6,8 % en données comparables. Les performances du quatrième trimestre sont solides : le taux de croissance du chiffre d'affaires atteint + 7,7 % en données comparables (vs + 8,2 % au troisième trimestre et + 5,5 % au premier semestre). Dans la majorité des pays européens, les taux d'occupation poursuivent leur progression tandis que les prix moyens se stabilisent.

En France, la progression du chiffre d'affaires s'établit à + 4,4 % à périmètre et change constants sur l'année, dont + 5,9 % au quatrième trimestre. Toutes les marques bénéficient de la reprise du cycle, notamment à Paris avec une croissance de RevPAR de + 9,0 % au quatrième trimestre. Les prix moyens repartent progressivement, en particulier sur les marques ibis et Etap.

Tirée par la reprise générale de l'activité, l'Hôtellerie Economique en Allemagne réalise une très bonne performance et affiche une hausse de + 13,4 % du chiffre d'affaires annuel en données comparables, dont + 15,7 % pour le quatrième trimestre. L'activité dynamique des grandes villes (Cologne, Munich, Francfort) tire les taux d'occupation à la hausse, tandis que les prix moyens HT continuent à progresser au quatrième trimestre.

Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires annuel est en hausse de + 6,2 % en données comparables, dont + 7,3 % au quatrième trimestre. La stratégie de Revenue Management a eu des effets positifs sur les indicateurs. Les taux d'occupation ont ainsi progressé de + 5,7 points sur le quatrième trimestre. Comme sur le segment Haut et Milieu de gamme, Londres bénéficie d'un fort dynamisme, avec une croissance conjuguée des taux d'occupation et des prix moyens.

La croissance du chiffre d'affaires des pays émergents (en données comparables) est particulièrement significative en 2010 et s'établit à + 13,2 % en Amérique Latine (dont + 10,7 % au quatrième trimestre) et + 11,9 % en Asie Pacifique (dont + 13,5 % au quatrième trimestre).

Hôtellerie Economique aux États-Unis

Le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie Economique aux États-Unis est en progression de + 3,8 % en données publiées. Le chiffre d'affaires en données comparables progresse de + 0,7 %, avec une bonne performance sur le dernier trimestre : + 7,2 % contre - 3,9 % au premier semestre et + 4,9 % au troisième trimestre. Cette progression reste essentiellement liée à l'amélioration des taux d'occupation (+ 4,5 points au quatrième trimestre). La marque bénéficie d'une bonne dynamique en 2010 avec l'ouverture de 58 hôtels en contrats de franchise et des opérations de *Sale & Franchise Back* portant sur 17 établissements.

RevPAR par segment en cumul à fin décembre 2010

	Taux d'occupation		Prix moyen				RevPAR	
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC ⁽¹⁾	filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	
Haut et milieu de gamme Europe <i>(en euros)</i>	63,4 %	+ 4,6	98	+ 1,9 %	62	+ 9,8 %	+ 8,0 %	+ 10,0 %
Économique Europe <i>(en euros)</i>	68,6 %	+ 3,2	58	+ 0,8 %	40	+ 5,8 %	+ 4,1 %	+ 6,1 %
Économique États-Unis <i>(en dollars)</i>	61,1 %	+ 2,9	42	(3,4) %	25	+ 1,5 %	+ 0,7 %	+ 1,5 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie Haut et Milieu de gamme : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2010

	Taux d'occupation		Prix moyen				RevPAR	
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC ⁽¹⁾	filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	
<i>(en monnaie locale)</i>								
France	64,5 %	+ 4,6	116	+ 2,5 %	75	+ 10,4 %	+ 9,1 %	+ 10,1 %
Allemagne	64,9 %	+ 5,5	89	(1,0) %	58	+ 8,1 %	+ 8,4 %	+ 8,2 %
Pays-Bas	67,2 %	+ 6,3	95	+ 3,6 %	64	+ 14,4 %	+ 8,9 %	+ 19,6 %
Belgique	73,1 %	+ 7,5	102	(0,2) %	74	+ 11,2 %	+ 11,2 %	+ 12,3 %
Espagne	57,8 %	+ 5,3	79	(3,5) %	45	+ 6,3 %	+ 2,3 %	+ 10,8 %
Italie	60,9 %	+ 4,4	99	(4,5) %	60	+ 2,9 %	+ 4,2 %	+ 2,1 %
Royaume-Uni	77,4 %	+ 2,2	92	+ 10,0 %	71	+ 13,2 %	+ 14,2 %	+ 12,7 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie Economique : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2010

	Taux d'occupation		Prix moyen				RevPAR	
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC ⁽¹⁾	filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	
<i>(en monnaie locale)</i>								
France	69,8 %	+ 2,8	54	+ 0,5 %	38	+ 4,7 %	+ 3,8 %	+ 4,7 %
Allemagne	68,5 %	+ 4,2	58	(1,7) %	40	+ 4,7 %	+ 3,7 %	+ 4,3 %
Pays-Bas	73,2 %	+ 8,1	77	(2,4) %	56	+ 9,6 %	+ 11,1 %	+ 9,6 %
Belgique	72,6 %	+ 2,4	69	+ 2,6 %	50	+ 6,1 %	+ 6,5 %	+ 6,1 %
Espagne	54,6 %	(0,8)	53	(1,1) %	29	(2,5) %	(2,9) %	(2,5) %
Italie	65,0 %	+ 9,0	65	(6,3) %	42	+ 8,7 %	+ 8,7 %	+ 8,7 %
Royaume-Uni	72,3 %	+ 4,8	54	+ 2,4 %	39	+ 9,6 %	+ 8,3 %	+ 9,5 %
États-Unis	61,1 %	+ 2,9	42	(3,4) %	25	+ 1,5 %	+ 0,7 %	+ 1,5 %

(1) À périmètre et change constants.

Autres activités

Le chiffre d'affaires annuel des Autres activités progresse de + 1,0 % en données comparables et diminue de - 16,0 % en données publiées. Cette diminution est principalement liée à la cession de la filiale Orbis Travel en Pologne.

L'activité de restauration de Lenôtre a bénéficié d'un contexte économique plus favorable en 2010 et a réalisé de bonnes performances sur l'exercice, avec un chiffre d'affaires en progression de + 7,3 % en données comparables et + 7,2 % en données publiées.

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 1 814 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit une hausse de + 14,7 % en données comparables par rapport à 2009.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité
(à périmètre et change constants) : + 222 millions d'euros ;
- développement : + 7 millions d'euros ;
- impact de change : + 63 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : + 4 millions d'euros.

Résultat brut d'exploitation par métier

(en millions d'euros)	2009 ⁽¹⁾	2010	Variation 2009-2010	Var. PCC ⁽²⁾ 2010-2009
Hôtellerie	1 507	1 782	+ 18,2 %	+ 13,9 %
Haut et milieu de gamme	765	949	+ 24,1 %	+ 20,6 %
Économique	577	668	+ 15,7 %	+ 10,0 %
Économique États-Unis	165	165	+ 0,1 %	(3,8) %
Autres activités	11	32	+ 190,1 %	+ 121,6 %
TOTAL	1 518	1 814	+ 19,5 %	+ 14,7 %

(1) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats bruts d'exploitation de Edenred, de Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées ».

(2) À périmètre et change constants.

En 2010, le résultat brut d'exploitation représente 30,5 % du chiffre d'affaires du Groupe, en hausse de + 2,9 points en données publiées par rapport à 2009 et de + 1,9 point à périmètre et change constants.

L'amélioration de la marge est consécutive à l'amélioration des performances opérationnelles en 2010 ainsi que la poursuite de l'effort sur la maîtrise des coûts avec la réalisation d'un plan d'économies de 45 millions d'euros sur les coûts de support de l'exercice. Le Groupe a ainsi réalisé 132 millions d'euros d'économies de coûts de support en 2009 et 2010, auxquels viennent s'ajouter 165 millions d'euros d'économies dans les hôtels filiales en 2009.

L'hôtellerie bénéficie d'un taux de transformation élevé, à + 54 %, avec des disparités de positionnement dans la reprise de cycle selon les pays : la croissance est principalement tirée par le Royaume-Uni et l'Allemagne qui bénéficient d'une forte reprise du cycle, et dans

une moindre mesure par la France et le reste de l'Europe (excepté l'Espagne et l'Italie). L'activité des pays émergents est restée dynamique sur toute l'année 2010.

Dans l'**Hôtellerie Haut et Milieu de gamme**, la marge brute est de 28,5 % en hausse de + 2,7 points par rapport à l'année précédente en données comparables. Le taux de transformation ^(*) ressort à 58,2 % en tenant compte des économies de coûts de support.

Dans l'**Hôtellerie Economique hors États-Unis**, la marge s'inscrit en hausse de + 1,0 point en données comparables et ressort à 37,0 %. Le taux de transformation ^(*) est de 52,4 % en tenant compte des économies de coûts de support.

Enfin dans l'**Hôtellerie Economique aux États-Unis**, la marge brute d'exploitation est de 29,7 % en baisse de - 1,3 point en données comparables.

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

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 446 millions d'euros à la fin de l'année 2010 contre 235 millions d'euros l'année précédente, soit une augmentation de 90,1 %. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2009 ⁽¹⁾	2010	Variation 2009-2010	Var. PCC ⁽²⁾ 2009-2010
Résultat brut d'exploitation	1 518	1 814	+ 19,5 %	+ 14,7 %
Loyers	(854)	(934)	(9,4) %	(3,7) %
Amortissements et provisions	(429)	(434)	(1,0) %	+ 0,6 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	235	446	+ 90,1 %	+ 82,4 %

(1) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats d'exploitation de Edenred, de Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées ».

(2) À périmètre et change constants.

Les amortissements et provisions représentent 10,6 % des immobilisations corporelles et incorporelles nettes au bilan.

La charge de loyers est en progression de 3,7 %, essentiellement liée à la hausse de l'activité.

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 2010, le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 334 millions d'euros. Il est en hausse + 209 % en publié et de + 167 % à périmètre et change constants.

(en millions d'euros)	2009 ⁽¹⁾	2010	Variation 2010-2009	Var. PCC ⁽²⁾ 2010-2009
Résultat d'exploitation	235	446	+ 90,1 %	+ 82,4 %
Résultat financier	(124)	(134)	(8,5) %	(18,4) %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(3)	22	N/A	N/A
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	108	334	+ 209 %	+ 167 %

(1) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats avant impôt et éléments non récurrents de Edenred, de Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées ».

(2) À périmètre et change constants.

Le résultat financier s'élève à - 134 millions d'euros, contre - 124 millions d'euros en 2009. Les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements et provisions + résultat financier) s'élèvent à 1 502 millions d'euros contre 1 407 millions d'euros en 2009. Ils représentent 25,3 % du chiffre d'affaires en 2010, contre 25,6 % en 2009.

Le résultat net des sociétés mises en équivalence ressort à 22 millions d'euros contre - 3 millions d'euros en 2009. Il a été principalement impacté par le résultat de l'Hôtellerie aux États-Unis, suite à la cession du Sofitel Washington à hauteur de 7 millions d'euros et la cession du Sofitel Philadelphia à hauteur de 6 millions d'euros.

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2009 ⁽¹⁾	2010	Variation 2010-2009
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	108	334	+ 209,3 %
Charges de restructuration	(110)	(31)	+ 71,8 %
Dépréciations d'actifs	(241)	(284)	(17,8) %
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	7	4	(42,9) %
Résultat de la gestion des autres actifs	(27)	(35)	(29,6) %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	(263)	(12)	NA
Impôts	(32)	(392)	NA
Résultat net des activités non conservées	30	4 014	NA
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	(265)	3 610	NA
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	(282)	3 600	NA
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION (en euros)	(1,27)	15,94	NA
RÉSULTAT NET, PART DES INTÉRÊTS MINORITAIRES	17	10	(41,2) %

(1) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats nets de Edenred, de Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées ».

Les **charges de restructuration** s'élèvent à - 31 millions d'euros en 2010 contre - 110 millions d'euros en 2009. Sur la période 2009-2010, elles 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.

Les **dépréciations d'actifs** s'établissent à - 284 millions d'euros en 2010 contre - 241 millions d'euros en 2009. Elles correspondent principalement à - 100 millions d'euros de dépréciation d'écart d'acquisition sur Motel 6 et - 139 millions d'euros de dépréciation des actifs corporels essentiellement aux États-Unis et en Asie Pacifique.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers. Il s'établit à 4 millions d'euros en 2010, contre 7 millions d'euros en 2009. Ce montant prend notamment en compte la plus-value de cession de 43 hôtels à Predica et Foncière des murs avec reprise d'un contrat de location variable en Europe pour + 37 millions d'euros, une plus-value de + 28 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Franchise Back* de 35 hôtels en France et - 43 millions d'euros de provisions sur actifs hôteliers.

Le **résultat de la gestion des autres actifs**, négatif à hauteur de - 35 millions d'euros, comprend notamment une moins-value de 8 millions d'euros liée à la cession d'Orbis Travel en Pologne ainsi qu'une charge de - 5 millions liée aux honoraires de cession des actifs non stratégiques.

La **charge d'impôts** (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées) s'élève à - 392 millions d'euros en 2010 contre - 32 millions en 2009. La variation est principalement liée à la provision pour litige fiscal CIWLT. Le taux d'impôt courant du Groupe, en pourcentage du résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant, est de 28,2 %, contre 32,0 % en 2009.

Après intérêts minoritaires pour un montant de - 10 millions d'euros, le **résultat net, part du Groupe**, s'établit à 3 600 millions d'euros contre - 282 millions d'euros en 2009. Le résultat net inclut la plus-value non *cash* de Scission (nette des coûts induits) de l'activité Services de 4 044 millions d'euros.

En conséquence, le **résultat net, part du Groupe par action**, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2010, soit 225 837 808, s'établit à 15,94 euros contre - 1,27 euro un an plus tôt.

Dividende et Payout ratio

	2009	2010	Variation 2010-2009
Résultat courant après impôt ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	328	280	(14,6) %
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	223	226	+ 1,35 %
Résultat courant après Impôt par action (en euros)	1,47	1,24	(15,6) %
Dividende ordinaire par action (en euros)	1,05	0,62 ⁽²⁾	(41,0)%
Dividende ordinaire (en millions d'euros)	237	141	(40,5) %
Payout ratio ⁽³⁾	72 %	50 %	(22) pts

(1) Résultat courant après impôt = résultat avant impôt et éléments non récurrents – impôt courant – minoritaires.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2011.

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

Le dividende par action, proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2011 s'élève à 0,62 euro, contre 1,05 euro l'année précédente.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2009 ⁽¹⁾	2010
MBA d'exploitation courante	520	695
Investissements de maintenance et rénovation	(288)	(281)
AUTOFINANCEMENT DISPONIBLE	232	414
Investissements de développement	(420)	(340)
Produits de cessions d'actifs hôteliers	290	541
Produits de cessions d'autres actifs	49	15
Dividendes ordinaires	(396)	(249)
Augmentation de capital net	175	44
Variation du besoin en fonds de roulement courant	(49)	198
Litige CIWLT	(242)	-
Autres	(78)	(170)
Cash Flow des activités non conservées	(113)	441
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET	(552)	894

(1) Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le tableau de financement consolidé au 31 décembre 2009 a été retraité des activités non conservées en 2010.

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'élève à 695 millions d'euros, en augmentation de 33,7 %, par rapport à 2009.

Les investissements de maintenance et rénovation représentent 281 millions d'euros en 2010 contre 288 millions d'euros en 2009, soit 4,7 % du chiffre d'affaires de 2010 (contre 5,2 % du chiffre d'affaires en 2009).

Après prise en compte des investissements de maintenance et rénovation, l'autofinancement disponible ressort à 414 millions d'euros en hausse de 78,4 % par rapport à l'année précédente.

Les investissements de développement représentent 340 millions d'euros contre 420 millions d'euros en 2009. Ils tiennent principalement compte d'investissements liés à la croissance organique sur l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme et Economique hors États-Unis.

Le montant des cessions d'actifs hôteliers s'élève à 541 millions d'euros contre 290 millions d'euros en 2009. Ces cessions proviennent pour : 322 millions d'euros d'opération de *Sale & Variable Lease Back* sur 53 établissements (dont 230 millions d'euros sur l'opération réalisée avec Predica & Foncière des murs), 128 millions d'euros de *Sale & Franchise Back* portant sur 85 établissements, 23 millions de *Sale & Management Back* sur 3 établissements et des cessions pures de 30 hôtels pour 67 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement est positive à 198 millions d'euros, contre un déficit de - 49 millions d'euros en 2009.

Le solde de 170 millions d'euros s'explique principalement par des gains et pertes non récurrents (120 millions d'euros) et par les variations de change (43 millions d'euros).

La dette nette de Accor s'établit à 730 millions d'euros, après une diminution de 894 millions d'euros de l'endettement net du Groupe en 2010 liée à l'ensemble de ces flux.

Ratios financiers

De manière générale, les principaux ratios financiers se sont nettement améliorés en 2010 et reflètent ainsi l'amélioration de l'activité sur l'exercice.

Dette nette sur fonds propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 730 millions d'euros par rapport à 1 624 millions d'euros à fin 2009. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 18 % au 31 décembre 2010, contre 50 % 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 2010, ce ratio s'établit à 20,1 % contre 20,0 % 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 11,3 % en 2010 contre 8,3 % en 2009 (voir l'analyse dans les comptes consolidés).

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

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

Avec un ROCE après impôt de 11,3 % et un coût moyen pondéré du capital de 8,67 % en 2010, appliqué à 8,12 milliards d'euros de capitaux employés, Accor crée de la valeur (*Economic Value Added*, EVA®) pour 75 millions d'euros en 2010, contre 177 millions d'euros en 2009.

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

P&L Performance

Depuis 2010, l'évolution de son modèle économique vers de la franchise et du management a amené le groupe Accor à déployer un nouvel outil de reporting ayant pour but d'analyser la performance de son métier de gestionnaire de réseaux et d'exploitant hôtelier.

Cet outil, appelé P&L Performance, est basé sur les activités induites par son métier de gestionnaire de réseaux et d'exploitant hôtelier qui sont :

- 1) l'activité de franchiseur qui consiste pour Accor à faire bénéficier à l'ensemble de ses hôtels, qu'ils soient filiales, managés ou franchisés, de ses marques et de sa notoriété en contrepartie de redevances de marque ;
- 2) l'activité de manager par l'intermédiaire de laquelle Accor transmet à ses hôtels filiales ou managés, son savoir-faire et son expérience opérationnelle en exploitation hôtelière en contrepartie de redevances de management ;
- 3) l'activité de « vente et de marketing » qui consiste pour Accor à faire bénéficier à l'ensemble de ses hôtels qu'ils soient filiales, managés ou franchisés, de ses services en termes de systèmes de distribution, de programme de fidélité, de force commerciale et d'opérations de marketing en contrepartie de redevances de « sales & marketing » ;
- 4) l'activité d'exploitant hôtelier des hôtels détenus en pleine propriété ou sous contrat de location. L'ensemble du chiffre d'affaires et du résultat généré par ces hôtels appartient à Accor ;

- 5) les Autres activités non allouées qui incluent notamment les Directions corporate du Groupe.

Dans le cadre de cet outil de reporting, le Groupe analyse les indicateurs suivants :

- (a) le volume d'activité ;
- (b) le chiffre d'affaires ;
- (c) le résultat brut d'exploitation ;
- (d) le résultat d'exploitation.

Pour certains de ces indicateurs, des objectifs de marge, de taux de transformation et de résultat ont été mis en place.

Le volume d'activité de l'hôtellerie correspond à la somme :

- a) du chiffre d'affaires total réalisé par les hôtels détenus en propriété et en location ;
- b) du chiffre d'affaires total réalisé par les hôtels managés ; et
- c) du chiffre d'affaires hébergement réalisé par les hôtels franchisés.

Une partie de ce chiffre d'affaires n'étant pas attribuable à Accor, cet indicateur ne peut faire l'objet d'une réconciliation avec les indicateurs présentés dans le cadre de ses comptes consolidés annuels.

Le volume d'activité permet de mesurer la croissance du réseau Accor et fait par conséquent l'objet d'une attention particulière par la Direction.

Le P&L Performance de l'exercice 2010 est le suivant :

2010	Management & franchise	Sales & Marketing Funds	Propriétés & Location	Non alloués, plateforme & intercos	Total
Volume d'activité	9 810	N/A	5 330	255	10 065
Dont CA (1)	593	258	5 330	(233)	5 948
RBE Marge contributive	312 53%	(18) (7)%	1 530 29%	(10) N/A	1 814 30,5%
Rex Marge sur Rex	312 53%	(18) (7)%	226 4%	(74) N/A	446 8%

(1) Incluant les redevances versées par les hôtels en propriété et en location.

Rappel 2009

Marge contributive	49%	(23)% à (48) m€	28%	N/A	27,6%
--------------------	-----	-----------------	-----	-----	-------

3.2. Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2010

Rappel des activités de la Société mère

La société mère est propriétaire des marques Pullman, Novotel, Mercure, Suite Novotel, ibis, Etap Hotel, HotelF1, Formule 1 et all seasons. 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.

Accor fournit aux sociétés rattachées au Groupe des **prestations en matière de management hôtelier, de mise à disposition de personnel, d'achats, de gestion et de trésorerie, d'informatique, de publicité, de distribution et de conseils divers**. Ces prestations sont facturées soit par un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat des établissements hôteliers, 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.

Répartition du chiffre d'affaires de Accor SA, Société mère

(en millions d'euros)	2009	2010	Répartition en %
Locations et locations gérance	96	90	13 %
Redevances facturées à des filiales	213	225	31 %
Prestations services diverses	295	335	46 %
Commissions sur cautions	15	14	2 %
Redevances facturées à des sociétés non liées	58	57	8 %
TOTAL	677	721	100 %

Le **résultat d'exploitation**, qui était de - 17,8 millions d'euros en 2009, est de 30,7 millions d'euros en 2010.

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 48,1 millions d'euros en 2010 contre 38,2 millions d'euros en 2009.

Les charges d'exploitation ont atteint 738,5 millions d'euros en 2010 contre 733,0 millions d'euros en 2009, en augmentation de 0,8 %, soit 5,5 millions d'euros.

Les charges externes atteignent 519,3 millions d'euros en 2010, en augmentation de 41,9 millions d'euros par rapport à 2009.

Les coûts de personnel s'élèvent à 146,2 millions d'euros en 2010, contre 163,1 millions d'euros en 2009, soit une diminution de 16,9 millions d'euros.

Les dotations d'exploitation sur immobilisations s'élèvent à 22,4 millions d'euros contre 33,9 millions d'euros en 2009.

Au 31 décembre 2010, les établissements hôteliers donnés en location-gérance à des filiales en France se composent d'un Pullman, 53 Novotel, quatre Mercure, 11 Suite Novotel, trois ibis, un All seasons, un Etap Hotel et quatre établissements Thalassa Sea & Spa.

Les résultats en 2010

Pour l'ensemble de ses activités le **chiffre d'affaires** de la Société s'est élevé à 721,1 millions d'euros en 2010 contre 677,0 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de 44,1 millions d'euros (+ 6,5 %). Il inclut l'ensemble des redevances hôteliers, des redevances issues des contrats de location gérance et des facturations de services.

La dotation aux provisions pour indemnités de retraite s'élève à 5,3 millions d'euros, contre 8,7 millions d'euros l'année précédente.

Le **résultat financier** présente un bénéfice de 71,0 millions d'euros contre une perte de 659,4 millions d'euros en 2009, soit une différence de 730,4 millions d'euros. L'ensemble des **dotations et reprises** de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 520,2 millions d'euros, contre une charge nette de 796,6 millions d'euros l'année précédente. En 2010, les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Groupe Lucien Barrière pour 204,3 millions d'euros, CIWLT pour 191,8 millions d'euros, Accor Hoteles Espana pour 20,2 millions d'euros et Accor Hospitality Germany pour 15,0 millions d'euros.

Le montant des produits de participation s'élève en 2010 à 795,4 millions d'euros contre 292,0 millions d'euros en 2009.

Les principales participations ayant versé un dividende sont Accor UK (382,2 millions d'euros), Accor Hotels Belgium (199,7 millions d'euros), SCHE (38,6 millions d'euros) et Accor Suisse (22,2 millions d'euros).

Le **résultat courant** avant impôt présente un bénéfice de 101,6 millions d'euros contre un déficit de 677,7 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** dégage un profit de 44,9 millions d'euros contre un profit de 326,5 millions d'euros pour l'exercice 2009. En 2010, Accor a cédé ses participations dans la société Luncheon Tickets à Accor TRB (filiale Accor Services), générant une plus-value de 32,4 millions d'euros, et dans la société Delicard Group AB à Accor Services Suède, générant une plus-value de 9,9 millions d'euros. Par ailleurs, Accor a cédé un Pullman, six Novotel, un Mercure, un Suite Novotel, un ibis, un Etap Hotel, générant une plus-value de 4,3 millions d'euros.

L'**impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 32,6 millions d'euros au titre de l'exercice 2010 contre un boni de 45,0 millions d'euros en 2009. Le périmètre des sociétés filiales incluses dans

le calcul de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2010 est de 95 sociétés.

Le **résultat net** de l'exercice 2010 présente un bénéfice de 172,6 millions d'euros contre une perte de 301,6 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Le montant des provisions pour risques et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2010, est de 65,6 millions d'euros. Il était de 66,8 millions d'euros en 2009.

En 2010, Accor a distribué aux actionnaires un dividende ordinaire de 1,05 euro par action pour 236,7 millions d'euros. Au cours des deux années précédentes, le dividende ordinaire s'était élevé à 1,65 euro.

Le détail des mandats et la rémunération des Mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » page 51 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	-	-	15,6	-
Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	112,3	-	-	-
TOTAL	112,3	-	14,9	-

L'activité de la Société en 2010

Dans le cadre des opérations préalables à l'apport-scission conclu entre Accor SA et New Services Holding devenue Edenred :

Accor Hôtellerie a acheté 2 % des titres **Accor Austria** que détenait **Saminvest** pour un montant de 0,8 million d'euros.

Par ailleurs, Accor a restructuré ses filiales en Argentine en vue de la Scission de ses activités Hôtellerie et Services :

- **Accor Hôtellerie** a souscrit à 95 % du capital de la société **Hosparginvest** pour une valeur de 1,1 million d'euros, puis lui a cédé 3 932 titres de la société **Accor Argentina** pour 1,1 million d'euros. Cette dernière opération a généré une moins-value de 0,1 million d'euros.
- **Accor Hôtellerie** a également cédé 11 728 titres de la société **Accor Argentina** à **Saminvest** pour 3,2 millions d'euros, ce qui a généré une moins-value de 0,3 million d'euros. **Accor Hôtellerie** a acquis une participation dans la société **Accor Hospitality Argentina** suite à une réduction de capital effectuée par **Accor Argentina** correspondant à la valeur de son activité Hôtellerie. Cette opération a généré une moins-value de 2,1 millions d'euros compensée par une reprise de provision de 0,1 million d'euros.

Accor Hôtellerie a souscrit à la totalité de l'augmentation de capital de **Sogecol** pour un montant de 1,6 million d'euros.

Accor Hôtellerie a souscrit à la totalité de l'augmentation de capital de **Profid** pour 13,0 millions d'euros par compensation de sa créance, opération après laquelle **Profid** a réduit son capital par incorporation de son report à nouveau négatif pour 9,5 millions d'euros.

Accor Services a acquis auprès de partenaires externes, 17,7 % du capital de la société **Accor Services Participation** pour 10,5 millions d'euros.

Accor Services a souscrit à la totalité de l'augmentation de capital de la société **Accor Services Holding** pour un montant de 447,4 millions d'euros.

Accor Services a souscrit à la totalité du capital de la société **Accor Services Suisse** pour un montant de 0,5 million d'euros.

Accor Services a cédé la totalité de sa participation dans la société **In-Action Scandinavia** pour 1 euro générant ainsi une moins-value de 2,7 millions d'euros, compensée par une reprise de provision de 1,1 million d'euros.

Accor Services a cédé la totalité de sa participation dans la société **Delicard Group AB** pour 17,4 millions d'euros générant ainsi une plus-value de 9,9 millions d'euros.

Accor Services a cédé la totalité de sa participation dans la société **Luncheon Ticket Uruguay** pour 36,9 millions d'euros générant ainsi une plus-value de 32,4 millions d'euros.

Conformément au traité d'apport du 19 avril 2010, **Accor** a transmis à la société New Services Holding devenue **Edenred** la totalité de son portefeuille sur l'activité Services pour une valeur de 1 263,2 millions d'euros diminuée des provisions sur titres pour 166,4 millions d'euros.

Suite à l'Assemblée du 29 juin 2010, **Accor** a reçu 225 878 896 actions de la société **Edenred** pour une valeur de 1 099,2 millions d'euros.

Au second semestre, **Accor** a cédé ses participations dans les **filiales polynésiennes** pour 4,9 millions d'euros, générant ainsi une moins-value de 17,1 millions d'euros, compensée par une reprise de provision sur titres de 15,7 millions d'euros.

Accor a souscrit à la totalité de l'augmentation de capital de la société **Accor Chile** pour un montant de 3,5 millions d'euros, soit 100 % du capital.

Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société **AH Sweden** pour 7,7 millions d'euros, générant ainsi une plus-value de 0,8 million d'euros, augmentée d'une reprise de provision de 5,5 millions d'euros.

Accor a souscrit à la totalité de l'augmentation de capital de la société **Accor Hospitality Italia** pour de 2,5 millions d'euros, soit 30,7 % du capital de la Société.

Accor a souscrit à 842 050 Obligations Remboursables en Actions émises par **Risma (Maroc)** pour un montant de 7,4 millions d'euros.

Accor a acquis la totalité des titres de la société **Belle Rivière Hôtel** détenant le Sofitel Mauritius pour 25,7 millions d'euros.

Opérations sur actions Accor

En 2010, aucune opération d'achat d'actions n'a été réalisée.

En juillet 2010, **Accor** a versé un dividende au titre de l'exercice 2009 (1,05 euro par action) en numéraire pour 236,7 millions d'euros et a distribué à chacun de ses actionnaires 1 action **Edenred** pour 1 action **Accor** détenue. Cette opération a impacté le poste prime d'émission de 1 099 185 386 euros.

Par ailleurs, les capitaux propres ont été augmentés par création d'actions :

- 1 985 428 actions **Accor** émises en rémunération de l'apport **SEIH**,
- 1 344 222 actions au titre de stock-options et de bons d'épargne en actions,
- 26 166 actions au titre de l'attribution d'actions sous conditions de performance.

Au 31 décembre 2010, **Accor** a annulé 2 020 066 de ses propres actions détenues suite à la dissolution sans liquidation de la société **SEIH**.

En conséquence, l'ensemble de ces opérations a augmenté le capital social de 4 007 250 euros et diminué la prime d'émission de 1 068 065 708 euros.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de référence page 278.

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 279.

Opérations de financement et de placement

Dans le cadre des réorganisations lors de la Scission, **Accor** a encaissé 1,06 milliard d'euros de **Edenred**. Ces fonds ont été placés pour 100 millions d'euros en certificats de dépôt à échéance du 3 janvier 2011, 702 millions d'euros en dépôts à terme et 59 millions d'euros en bons de caisse auprès de la Société Générale.

Aucune nouvelle opération de financement n'a été mise en place en 2010 par **Accor** qui dispose de placements privés jusqu'en 2013 pour 308 millions d'euros, et de trois emprunts obligataires sur cinq et huit ans mis en place en 2009.

Ces emprunts obligataires qui totalisaient pour 1,4 milliard d'euros ont été réduits le 1^{er} décembre 2010 suite à la Scission des activités du Groupe par rachat d'un nominal de 282,9 millions d'euros sur les deux obligations suivantes :

- 150,6 millions d'euros sur l'emprunt obligataire à 6,5 % à maturité mai 2013.
- 132,3 millions d'euros sur l'emprunt obligataire à 7,5 % à maturité février 2014.

Opérations hôtelières

Dans le cadre des projets « Côte Rotie », « Invesco » et « Prédica & Foncière des Murs », **Accor** a cédé les murs et les fonds de 11 hôtels des marques Pullman, Novotel, Mercure, Suite Novotel, ibis et Etap Hotel, pour un montant total de 75,3 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor détient 150 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeur brute sont détaillées ci-dessous :

- **CIWLT** (participation nette de 604,3 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 par le biais d'une joint-venture détenue à 60 % par **Newrest** et à 40 % par **Accor**.

En 2010, son chiffre d'affaires est de 17,8 millions d'euros contre 131,8 millions d'euros en 2009. Son résultat net affiche une perte de 285,1 millions d'euros contre un bénéfice de 20,5 millions d'euros l'année précédente. En 2010, **CIWLT** a versé à **Accor** un dividende de 12,1 millions d'euros identique à celui de 2009.

- **IBL** (participation nette de 699,5 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 à qui elle prête en compte-courant, et des dividendes éventuels de sa filiale. En 2010, elle a encaissé des dividendes pour 0,57 million d'euros.

En 2010, son résultat net est un bénéfice de 3,2 millions d'euros contre une perte de 184,2 millions d'euros en 2009. La détérioration du résultat de 2009 s'expliquait principalement par une dotation aux provisions sur titres ALNA de 187,4 millions d'euros.

De même qu'en 2009, IBL n'a pas versé de dividendes à Accor en 2010.

- **Accor Lodging North America** (participation nette de 730,1 millions d'euros) : société holding des activités hôtelières aux États-Unis.

En 2010, son résultat net est une perte de 11,4 millions d'euros contre une perte de 335 millions d'euros en 2009.

- **Accor Hotels Belgium** (participation nette de 1 002,3 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. AHB est une société belge qui exploite les hôtels de Belgique et détient des

participations dans **Accor Asia** (99,9 %), dans la société **AAPC**, Société mère des activités hôtelières en Australie (81,9 %), dans **Accor Participações**, société holding brésilienne (39,25 %), dans **AHS** société hôtelière portugaise (50 %).

Le résultat net en 2010 présente un bénéfice de 323,0 millions d'euros contre un bénéfice de 69,2 millions d'euros en 2009 en progression de 253,8 millions d'euros, essentiellement due au désendettement de la société suite à une augmentation de capital de 650 millions d'euros intervenue en avril 2008.

Accor Hotels Belgium a distribué à Accor un acompte sur dividendes le 1^{er} décembre 2010 pour 199,7 millions d'euros.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux page 264.

3.3. Contrats importants

Au cours de l'exercice 2010, 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 40.

3.4. Faits marquants du début d'année 2011

Les faits marquants exposés ci-dessous sont survenus depuis la clôture de l'exercice 2010.

Cession de la participation de Accor dans Groupe Lucien Barrière

Dans le cadre de la stratégie de recentrage sur son cœur de métier d'opérateur hôtelier, le Groupe a annoncé en janvier la signature d'un protocole d'accord avec Fimalac et Groupe Lucien Barrière concernant la cession de sa participation de 49 % dans le capital de Groupe Lucien Barrière pour un montant total de 268 millions d'euros. Suite à cette opération réalisée début mars, le Groupe ne détient plus aucune participation dans Groupe Lucien Barrière.

Accor confirme l'opération de Sale & Variable Lease Back avec Predica et Foncière des murs

Dans le cadre de la poursuite de sa politique d'*Asset Management*, Accor a annoncé la cession des murs de 49 hôtels en France, en Belgique et en Allemagne à un consortium composé de Predica et Foncière des Murs. 43 hôtels ont été cédés en décembre 2010, les 6 actifs restants le seront au cours de 2011. Le montant total de l'opération a atteint 378 millions d'euros. Ces hôtels continueront à être exploités par Accor en location variable pour un loyer égal en moyenne à 19 % du chiffre d'affaires annuel, sans minimum garanti ⁽¹⁾.

Création d'un nouveau Comité Exécutif

Denis Hennequin, Président-directeur général, a annoncé la création d'un nouveau Comité Exécutif resserré et axé sur les objectifs stratégiques du Groupe : accroître la valeur et la visibilité des marques, accélérer le développement et continuer à diversifier les modes opératoires à travers la franchise et les contrats de management.

Le nouveau Comité Exécutif est désormais composé des membres suivants :

- Yann Caillère, Directeur général délégué en charge des opérations monde.
- Grégoire Champetier, Directeur général Marketing, en charge de la stratégie des marques, du design, du marketing, de la distribution.

- Anne-Marie Cambourieu, Directrice exécutive Ressources Humaines, en charge de l'organisation du Groupe, de la transformation et du développement durable.
- Dominique Esnault, Directrice exécutive Support Opérations en charge du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & du design management.
- Pascal Quint, Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration, en charge de la Direction juridique, des Assurances, de la Gestion des risques et de l'Audit.
- Sophie Stabile, Directrice exécutive Finances, en charge des systèmes d'information Groupe.
- Marc Vieilledent, Directeur exécutif *Asset Management*, en charge de l'*asset management* & stratégie et des fusions-acquisitions.

Cooptation d'un nouvel administrateur

Le Conseil d'administration de Accor, réuni le mardi 22 février 2011 sous la Présidence de Denis Hennequin, a coopté, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, Madame Mercedes Erra en tant que nouvel administrateur. La ratification de cette nomination sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2011.

Le Conseil d'administration a déterminé que Madame Mercedes Erra remplit les critères d'indépendance du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEF/MEDEF.

Contrôles fiscaux CIWLT

La décision de la Cour Administrative d'Appel de Versailles ayant été notifiée à la CIWLT le 17 mars 2011, la société dispose d'un délai de deux mois, à compter de cette date, pour se pourvoir en cassation. Cette décision conforte la position retenue par le Groupe au 31 décembre 2010 et présentée en note annexe 39 des comptes consolidés page 222, de passer une charge pour risque fiscal de 263 millions d'euros.

(1) Sauf pour 2011 et 2012, pour 23 millions d'euros, afin d'accompagner la montée en régime des hôtels récemment ouverts.



4 États financiers

4.1. Comptes consolidés et annexes	122
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 2010

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 2010, 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 les conséquences comptables de l'opération de scission du groupe Accor décrites dans la note 2.E de l'annexe. Cette opération s'est traduite par la comptabilisation d'une plus-value de 4 118 millions d'euros (avant imputation des coûts de Scission) dans les comptes de l'exercice 2010.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 1.E.6 et 1.E.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 39 de l'annexe décrit les litiges en cours concernant, d'une part, les contrôles fiscaux de la CIWLT et, d'autre part, les réclamations sur le précompte ainsi que les estimations de la direction relatives à ces contentieux. Des éléments défavorables nouveaux portés à la connaissance de la société au titre du litige relatif aux contrôles fiscaux de la CIWLT ont conduit le groupe à comptabiliser une charge pour risque fiscal de 263 millions d'euros dans les comptes de l'exercice 2010. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces estimations 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 29 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
David Dupont Noël

ERNST & YOUNG et Autres
Bruno Bizet

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2009 (*)	2010	2009 publié
Chiffre d'affaires		5 490	5 948	6 971
Autres produits opérationnels		-	-	94
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	3	5 490	5 948	7 065
Charges d'exploitation	4	(3 972)	(4 134)	(5 089)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	5	1 518	1 814	1 976
Loyers	6	(854)	(934)	(884)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	7	664	880	1 092
Amortissements et provisions	8	(429)	(434)	(498)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	9	235	446	594
Résultat financier	10	(124)	(134)	(143)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	(3)	22	(3)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS		108	334	448
Charges de restructuration	12	(110)	(31)	(127)
Dépréciation d'actifs	13	(241)	(284)	(387)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	7	4	7
Résultat de la gestion des autres actifs	15	(27)	(35)	(85)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT		(263)	(12)	(144)
Impôts	16	(32)	(392)	(121)
Résultat net des activités non conservées	17	30	4 014	-
Résultat net des activités poursuivies		(295)	(404)	(265)
Résultat net des activités non conservées		30	4 014	-
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		(265)	3 610	(265)
Résultat net, part du Groupe lié aux activités poursuivies		(303)	(411)	(282)
Résultat net, part du Groupe lié aux activités non conservées		21	4 011	-
Résultat net, part du Groupe		(282)	3 600	(282)
Résultat net, part des intérêts minoritaires lié aux activités poursuivies		8	7	17
Résultat net, part des intérêts minoritaires lié aux activités non conservées		9	3	-
Résultat net, part des intérêts minoritaires		17	10	17
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	25	222 890	225 838	222 890
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)		(1,27)	15,94	(1,27)
Résultat net dilué par action (en euros)	25	(1,27)	15,87	(1,26)
Résultat net, part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		(1,36)	(1,82)	(1,27)
Résultat net dilué, part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		(1,36)	(1,82)	(1,26)
Résultat net, part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		0,09	17,76	N/A
Résultat net dilué, part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		0,09	17,68	N/A

(*) Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2009 a été retraité des activités non conservées en 2010 (cf. note 17).

ÉTATS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Notes	2009 (*)	2010	2009 publié
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		(265)	3 610	(265)
Différence de conversion		167	230	167
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		(6)	2	(6)
Écarts actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies		(3)	(2)	(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	28	158	230	158
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		(107)	3 840	(107)
Résultat Global Total, Part du Groupe		(127)	3 817	(127)
Résultat global total, part des Intérêts minoritaires		20	23	20

(*) Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », l'état du résultat global au 31 décembre 2009 a été retraité des activités non conservées en 2010 (cf. note 17).

BILANS CONSOLIDÉS

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2009	Déc. 2010
ÉCARTS D'ACQUISITION	18	1 777	743
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19	488	409
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	20	4 306	3 682
Prêts long terme	21	107	136
Titres mis en équivalence	22	191	216
Actifs financiers non courants	23	130	128
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		428	480
Actifs d'impôts différés	16	291	241
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 290	5 555
Stocks	24	60	41
Clients	24	1 350	374
Autres tiers	24	1 113	637
Fonds réservés Titres de Services prépayés		565	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	29 & 30	43	95
Prêts à court terme	29 & 30	17	20
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 & 30	1 164	1 143
TOTAL ACTIF COURANT		4 312	2 310
Actifs destinés à être cédés	32	144	813
TOTAL ACTIF		11 746	8 678

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2009	Déc. 2010
Capital	25	676	680
Primes et réserves		2 603	(630)
Résultat de l'exercice		(282)	3 600
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE		2 997	3 650
Intérêts minoritaires	27	257	299
CAPITAUX PROPRES		3 254	3 949
Autres dettes financières à long terme	29 & 30	2 332	1 690
Endettement lié à des locations financement long terme	29 & 30	143	93
Passifs d'impôts différés	16	211	123
Provisions à caractère non courant	33	132	109
TOTAL PASSIF NON COURANT		6 072	5 964
Fournisseurs	24	709	634
Autres tiers et impôt société	24	1 463	1 307
Titres de services prépayés à rembourser		2 883	-
Provisions à caractère courant	33	242	190
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	29 & 30	285	160
Banques	29 & 30	88	45
TOTAL PASSIF COURANT		5 670	2 336
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	32	4	378
TOTAL PASSIF		11 746	8 678

TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2009 (*)	2010	2009 publié
+ Excédent Brut d'Exploitation	7	664	880	1 092
+ Résultat financier	10	(124)	(134)	(143)
+ Impôts sur les sociétés payés		(56)	(129)	(161)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		31	15	32
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		1	59	19
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		4	4	4
+ Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante des activités non conservées		323	169	-
= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	34	843	864	843
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	35	(49)	198	(61)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non conservées	35	(13)	(212)	-
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		781	850	781
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(130)	(120)	(156)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement non courant		(242)	-	(242)
+ Éléments non courants des activités non conservées		(26)	(65)	-
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		383	665	383
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	36	(288)	(281)	(327)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	37	(420)	(340)	(766)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		339	556	363
+ Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non conservées		(361)	335	-
= FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/ DÉINVESTISSEMENTS (B)		(730)	270	(730)
+ Augmentation de capital	(**)	175	44	175
- Dividendes payés		(396)	(249)	(396)
- Remboursement de la dette long terme		(1 251)	(304)	(1 253)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(8)	(52)	(8)
+ Nouveaux emprunts long terme		1 710	75	1 842
= AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		451	(281)	581
+ Variation des dettes financières court terme		(109)	(1 253)	(33)
+ Flux de trésorerie des activités de financement des activités non conservées		206	837	-
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		327	(902)	327
+ DIFFÉRENCE DE CONVERSION (D)		8	(20)	(28)
+ Différence de conversion des activités non conservées (D)		(36)	47	-
= VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		(48)	60	(48)
- Trésorerie ouverture		1 131	1 076	1 131
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(7)	1	(7)
- Reclassement de la trésorerie de clôture des activités non conservées		-	(39)	-
+ Trésorerie clôture	30	1 076	1 098	1 076
= VARIATION DE TRÉSORERIE		(48)	60	(48)

(*) Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le tableau de financement consolidé au 31 décembre 2009 a été retraité des activités non conservées en 2010 (cf. note 17).

(**) Comprend le paiement des dividendes en actions pour un montant de 162 millions d'euros en 2009.

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diffé- rence de conver- sion ⁽¹⁾	Réserves de juste valeur liées aux couver- tures de flux de trésorerie	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minori- taires	Total capitaux propres
1^{ER} JANVIER 2009	219 894 523	660	2 226	(367)	(6)	(23)	82	726	3 298	258	3 556
Augmentation de capital											
▸ dividendes payés en actions et actions sous condition de performance	5 358 327	15	146	-	-	-	-	-	161	-	161
▸ en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6
▸ levée d'options	205 349	1	7	-	-	-	-	-	8	-	8
Dividende distribué ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	(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
Augmentation de capital											
▸ actions sous condition de performance	26 166	0	-	-	-	-	-	(0)	-	-	-
▸ par levées d'options	1 344 222	4	31	-	-	-	-	-	35	9	44
▸ par apport fusion ⁽³⁾	(34 638)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes distribués											
▸ en numéraire ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	(237)	(237)	(12)	(249)
▸ en actions dans le cadre de la Scission du Groupe ⁽⁴⁾	-	-	(1 099)	-	-	-	-	(1 838)	(2 937)	-	(2 937)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	19	-	19	-	19
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	2	-	(46)	(44)	22	(22)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	217	2	(2)	-	-	217	13	230
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	3 600	3 600	10	3 610
Résultat global total	-	-	-	217	2	(2)	-	3 600	3 817	23	3 840
31 DÉCEMBRE 2010	226 793 949	680	1 311	14	(10)	(26)	121	1 560	3 650	299	3 949

(1) La variation de la différence de conversion Groupe de 217 millions d'euros entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2010 s'explique principalement par l'appréciation du dollar US à hauteur de 123 millions d'euros, du dollar australien pour 73 millions d'euros, de la livre sterling pour 13 millions d'euros vis-à-vis de l'euro sur la période et la variation du réal brésilien impactée par la Scission du Groupe pour (45) millions d'euros.

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

	USD	GBP	BRL	AUD
Décembre 2009	1,4406	0,8881	2,5113	1,6008
Décembre 2010	1,3362	0,8608	2,2177	1,3136

(2) Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2009 et 2010 s'élevaient à :

(en euros)	2009	2010 ^(*)
Dividende ordinaire par action	1,05	0,62

(*) Dividende ordinaire par action proposé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 mai 2011.

(3) cf. note 3.4.2 du Document de référence 2009 Actualisé déposé à l'AMF le 18 mai 2010 sous le n° D-10-0201-A01

(4) La distribution des titres Edenred le 2 juillet 2010, suite à leur introduction en bourse s'élève à 2 937 millions d'euros (cf. note 2.E).

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

Détail des actions	Déc. 2009	Déc. 2010
Nombre total d'actions autorisées	225 458 199	226 793 949
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	225 458 199	226 793 949
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Valeur nominale de l'action (en euros)	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 2010 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions au 1^{er} janvier 2010	225 458 199
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	26 166
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscription d'actions	1 344 222
Augmentation de capital ⁽¹⁾	1 985 428
Réduction de capital ⁽¹⁾	(2 020 066)
Nombre d'actions au 31 décembre 2010	226 793 949
Nombre d'actions émises au 31 décembre 2010	226 793 949
Nombre d'actions d'autocontrôle au 31 décembre 2010	-
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2010	226 793 949
Plans d'options de souscription d'actions (cf. note 25.3)	12 949 693
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (cf. note 25.3)	131 686
Nombre d'actions potentielles	239 875 328

(1) Liée à l'apport-fusion (cf. note 3.4.2 du Document de référence Actualisé déposé à l'AMF le 18 mai 2010 sous le n° D-10-0201-A01).

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2010 serait réduite de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	
Impact théorique de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions (*)	386
Impact théorique sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	386

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

Le nombre moyen d'actions à fin décembre 2010 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2010	226 793 949
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2010	226 793 949
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission d'actions nouvelles	(599 361)
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	(960 033)
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la réduction de capital ⁽¹⁾	603 253
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2010	225 837 808 (cf. note 25)
Impact des options de souscription d'actions dilutives au 31 décembre 2010	984 502
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2010 après dilution	226 822 310 (cf. note 25)

(1) Liée à l'apport-fusion (cf. note 3.4.2 du Document de référence Actualisé déposé à l'AMF le 18 mai 2010 sous le n° D-10-0201-A01).

PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

Afin d'avoir des données comparables à celles présentées en 2010, les données 2009 publiées ont été retraitées. Elles incluent uniquement les activités conservées et excluent donc les activités des Services (Edenred), du Groupe Lucien Barrière et des Services à Bord des Trains.

	Note	Déc. 2009 publié ⁽¹⁾	Déc. 2009 Retraité ⁽²⁾	Déc. 2010 ⁽²⁾
Gearing	(a)	50 %	30 %	18 %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante retraitée/Dette nette retraitée	(b)	20,0 %	15,5 %	20,1 %
Retour sur capitaux employés	(c)	10,5 %	8,3 %	11,3 %
Création de valeur économique (EVA [®]) (en millions d'euros)	(d)	177	12	75

(1) Données historiques publiées (Toutes activités, incluant les activités Services (Edenred), Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains).

(2) Données relatives aux activités conservées (excluant Edenred, sortie au cours de la période, Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains, reclassés en activités non conservées selon IFRS 5).

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

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

	Déc. 2009 publié ⁽¹⁾	Déc. 2009 Retraité ⁽²⁾	Déc. 2010 ⁽²⁾
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE (CF. NOTE 30)	1 624	1 321	730
Retraitement <i>pro rata temporis</i> de la dette	(51)	(45)	319
DETTE NETTE MOYENNE	1 573	1 276	1 049
Valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers ^(*)	3 761	3 761	3 742
TOTAL DETTE NETTE RETRAITÉE	5 334	5 037	4 791
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	843	557	695
Composante amortissements sur loyer	222	222	266
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE	1 065	779	961
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE/DETTE NETTE RETRAITÉE	20,0 %	15,5 %	20,1 %

(1) Données historiques publiées (Toutes activités, incluant les activités Services (Edenred), Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains).

(2) Données relatives aux activités conservées (excluant Edenred, sortie au cours de la période, Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains, reclassés en activités non conservées selon IFRS 5).

(*) 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 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).

Au 31 décembre 2010, le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée correspond à la valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (3 742 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 2009 et 2010 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2009 publié ⁽¹⁾	Déc. 2009 Retraité ⁽²⁾	Déc. 2010 ⁽²⁾
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL ⁽³⁾	7,46 %	7,46 %	8,67 %
ROCE APRÈS IMPÔT ⁽⁴⁾	9,15 %	7,62 %	9,60 %
CAPITAUX EMPLOYÉS (en millions d'euros)	10 482	8 091	8 123
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE (en millions d'euros) ⁽⁵⁾	177	12	75

(1) Données historiques publiées (Toutes activités, incluant les activités Services (Edenred), Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains).

(2) Données relatives aux activités conservées (excluant Edenred, sortie au cours de la période, et Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains, reclassés en activités non conservées selon IFRS 5).

(3) Le coût moyen pondéré du capital utilisé au titre de 2010 a été recalculé en prenant en considération le nouveau périmètre Accor une fois la Scission réalisée. Pour comparatif, le coût moyen pondéré du capital 2009 n'a pas été retraité de ces effets et a été appliqué aux éléments financiers retraités de l'exercice.

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

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

A titre d'exemple, au 31 décembre 2010, les données de la formule sont les suivantes :

EBE : 880 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

Amortissements et provisions : 434 millions d'euros

Taux d'impôt courant : 28,2 % (cf. note 16.2)

Capitaux employés : 8 123 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

(5) La création de valeur économique se détermine comme suit :

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

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du beta au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2010 est respectivement de 39 millions d'euros et 37 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 ajusté (EBE ajusté) : 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 2010 et 2009 sur chaque exercice, et du besoin en fonds de roulement.

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent d'exploitation des activités ajusté (EBE ajusté) et des capitaux employés moyens, au cours de la période de référence. Ainsi, au 31 décembre 2010, le ROCE s'établit à 11,3 % contre 8,3 % au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	2009 publié ⁽¹⁾	2009 Retraité ⁽²⁾	2010 ⁽²⁾
Capitaux employés	10 835	8 548	8 506
Retraitements <i>pro rata temporis</i> des capitaux employés ^(a)	(374)	(470)	(501)
Effet de change sur les capitaux employés ^(b)	21	13	118
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS	10 482	8 091	8 123
Excédent brut d'exploitation (cf. note 7)	1 092	664	880
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	10	9	12
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. note 11)	1	1	24
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS AJUSTÉ (EBE AJUSTÉ)	1 103	674	916
ROCE (EBE AJUSTÉ/CAPITAUX EMPLOYÉS)	10,5 %	8,3 %	11,3 %

(1) Données historiques publiées (Toutes activités, incluant les activités Services, Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains).

(2) Données relatives aux activités conservées (excluant Edenred, sortie au cours de la période, et Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains, reclassés en activités non conservées selon IFRS 5).

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les ROCE d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été retraités et n'entrent pas dans le calcul du ROCE Groupe.

(a) dans le cadre du calcul du ROCE, les capitaux employés sont pris en compte au *pro rata 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 ;

(b) 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 sur les activités conservées (rapport de l'excédent d'exploitation des activités ajusté et des capitaux employés moyens) s'analyse ainsi :

Métiers	Déc. 2009 Retraité		Déc. 2010	
	Capitaux engagés (en millions d'euros)	ROCE %	Capitaux engagés (en millions d'euros)	ROCE %
HÔTELLERIE	7 827	8,4 %	7 873	11,1 %
Haut et Milieu de gamme	4 147	6,6 %	4 279	10,4 %
Economique	2 114	14,7 %	2 008	18,2 %
Economique aux Etats-Unis	1 566	4,4 %	1 586	4,1 %
AUTRES ACTIVITÉS	264	7,6 %	250	15,5 %
TOTAL GROUPE HORS ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	8 091	8,3 %	8 123	11,3 %

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 2010 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2010. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2009 établi selon le même référentiel comptable.

Au 31 décembre 2010, 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.

Cette divergence est sans effet sur les comptes du groupe Accor puisque l'application de cette norme n'aura pas d'impact dans les comptes du Groupe lorsqu'elle sera adoptée par l'Union Européenne et deviendra 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 2010 sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2010 :

- amendement à IAS 39 « Éléments éligibles à la couverture » : ce texte précise notamment que la valeur temps ne doit pas être prise en compte dans une relation de couverture et que l'inflation ne peut être désignée comme élément couvert que dans certaines conditions. Ce texte a été sans effet sur le traitement comptable des couvertures mises en place dans le Groupe ;
- version révisée d'IFRS 1 « Première adoption des Normes internationales d'information financière » : ce texte concernant les premiers adoptants aux IFRS, a été par conséquent sans effet sur les exercices publiés ;
- amendement à IFRS 1 « Exemptions additionnelles pour les premiers adoptants » : ce texte concernant les premiers adoptants aux IFRS, a été par conséquent sans effet sur les exercices publiés ;
- amendement à IFRS 2 « Transactions intra-Groupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie » : cet amendement précise la manière dont une filiale d'un groupe doit comptabiliser dans ses propres états financiers, des transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie. Cet amendement a été sans effet sur les exercices publiés ;

- IFRS 3 Révisée « Regroupements d'entreprises » et la version amendée de IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » : cette norme révisée et cet amendement de norme, d'application prospective, concernent les regroupements d'entreprises et les variations de pourcentage d'intérêts réalisés à partir du 1^{er} janvier 2010. À compter de la mise en application de ces deux normes, le Groupe a été amené à modifier la comptabilisation de ses regroupements d'entreprises et de ses transactions relatives aux intérêts minoritaires de la façon suivante :

- les transactions relatives aux intérêts minoritaires des sociétés consolidées en intégration globale sont désormais comptabilisées comme des transactions entre actionnaires et donc constatées en capitaux propres,
- l'option offerte, pour chaque prise de contrôle partielle, de comptabiliser l'écart d'acquisition soit sur une base de 100 % soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure sur les rachats complémentaires de participations ne donnant pas le contrôle) ;
- les coûts liés à un regroupement d'entreprises sont directement comptabilisés en charges,
- les variations d'intérêt entraînant la perte de contrôle impliqueront l'évaluation de la participation conservée à sa juste valeur.

L'application de ces normes révisées a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés ;

- améliorations des IFRS (avril 2009) : l'application de ces améliorations est sans effet sur les exercices publiés ;
- améliorations des IFRS (mai 2008) : l'application de ces améliorations est sans effet sur les exercices publiés ;
- l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concession de services » : Accor n'étant pas engagé dans des accords de concession de services, l'application de cette interprétation est sans effet sur les comptes publiés ;
- l'interprétation IFRIC 15 « Accords pour la construction d'un bien immobilier » : l'application de cette interprétation est sans effet sur les comptes publiés ;
- l'interprétation IFRIC 16 « Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger » : ce texte, d'application prospective, clarifie certains principes de la couverture d'investissement net :
 - l'élément couvert ne peut être qu'un écart de change entre des devises fonctionnelles, pour un montant inférieur à la valeur comptable de l'investissement net et il ne peut être couvert qu'une seule fois,

- l'instrument de couverture peut être situé dans n'importe quelle entité du Groupe,
- le résultat réalisé sur la couverture, comptabilisé dans un premier temps en capitaux propres, doit être reclassé en résultat lors de la sortie de l'investissement net.

L'application de ce texte est sans effet sur les exercices publiés ;

- l'interprétation IFRIC 17 « Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires » : cette interprétation a été appliquée dans

les comptes 2010 suite à la séparation des deux métiers principaux du Groupe que sont l'Hôtellerie et les Services. La mise en application de cette interprétation a amené le Groupe, au cours de l'exercice 2010, à revaloriser à la juste valeur les titres Edenred qui ont été remis aux actionnaires le 2 juillet 2010 (cf. note 2.E) ;

- l'interprétation IFRIC 18 « Transferts d'actifs des clients » : l'application de cette interprétation est sans effet sur les comptes publiés.

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

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 2010 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2010 :

Référence Norme ou Interprétation	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 32	« Classement des droits de souscription émis »	01/02/2010
Amendement à IFRIC 14	« Paiements anticipés des exigences de financement minimal »	01/01/2011
Amendement à IFRS 1	« Exemption limitée à la présentation d'informations comparatives relatives à IFRS 7 par les premiers adoptants »	01/07/2010
Amendement à IFRS 1	« Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fixes pour les nouveaux adoptants »	01/07/2011
Amendement à IAS 12	« Impôt différé : recouvrement des actifs sous-jacents »	01/01/2012
Amendement à IFRS 7	« Informations à fournir : transferts d'actifs financiers »	01/07/2011
	« Améliorations des IFRS » publiée en mai 2010	Nombreuses mais au plus tôt 01/07/2010
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
Complément à la norme IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	01/01/2013

Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade

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 ;
- application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » aux instruments de capitaux propres attribués après le 7 novembre 2002 dès lors que les droits n'étaient pas acquis le 1^{er} janvier 2005.

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. En conséquence, les comptes annuels de cette société qui sont intégrés dans ces états financiers correspondent à l'arrêté réalisé 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.

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 2010.

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 30). La politique du Groupe est de maintenir ce ratio en dessous de 100 %. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes financières à court et long terme y compris les dettes liées à des locations financement, des instruments dérivés passifs ainsi que des découverts bancaires, de laquelle sont soustraits les prêts à court terme, la trésorerie et les

équivalents de trésorerie, les instruments dérivés actifs ainsi que les créances sur cessions d'actifs à court terme.

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.

De plus, le Groupe s'est fixé comme objectif à fin décembre 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.

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. Regroupements d'entreprises

Depuis le 1^{er} janvier 2010, suite à la mise en application des normes IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises » et IAS 27 révisée « États financiers consolidés et individuels », le Groupe comptabilise ses regroupements d'entreprises et ses transactions en application de ces nouvelles normes conformément aux principes comptables décrits précédemment.

C. Écarts d'acquisition

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

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

C. 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.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, applicable aux regroupements d'entreprises réalisés à partir du 1^{er} janvier 2010, le Groupe est amené à choisir, pour chaque prise de contrôle partielle, de comptabiliser l'écart d'acquisition soit sur une base de 100 % soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). Dans le cadre d'une comptabilisation de l'écart d'acquisition sur une base de 100 %, un écart d'acquisition attribuable aux minoritaires est alors comptabilisé.

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 révisée « 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.E.6. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique Dépréciation d'actifs, est irréversible.

C.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.

D. 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.

E. Immobilisations

E.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, ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir les utiliser. 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 s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. note 1.E.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.

E.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.

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	Economique
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

E.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.

E.4. Contrats de location et opérations 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.

E.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 l'écart d'acquisition 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.E.6.

E.6. Valeur recouvrable des immobilisations

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations suivantes :

- actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions, marques et droits au bail) ; et
- immobilisations incorporelles en cours.

Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- baisse de 15 % du Chiffre d'affaires à périmètre et change constants ; ou
- baisse de 30 % de l'excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre, change et refinancement constants.

Unités génératrices de trésorerie

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

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

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

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

Méthodes de détermination de la valeur recouvrable

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

Immobilisations corporelles et écarts d'acquisition

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

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

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

Dans le cadre des tests effectués par établissement hôtelier, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de

transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiple
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme	$7,5 < x < 10,5$
Hôtellerie Economique	$6,5 < x < 8$
Hôtellerie Economique aux Etats-Unis	$6,5 < x < 8$

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

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

2. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés (notamment écart d'acquisition)

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de cinq ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Un calcul spécifique prenant en compte les caractéristiques propres à chaque zone a été réalisé. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays. Il est compris, pour cet exercice, entre 2 % et 2,6 % 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.S.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.

E.7. Actifs ou groupe d'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.

F. 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.

G. Fonds réservés de l'activité des Services Prépayés (Edenred)

Ils sont représentatifs de dépôts non disponibles et bloqués auprès d'établissements financiers en vertu de contraintes propres à l'activité Edenred 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.

H. 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. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

I. Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés ou provisionnés par l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, y compris la participation des salariés, et les charges liées aux paiements sur la base d'actions.

J. 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. Lorsque l'effet de la valeur temps est important, les provisions sont actualisées par un taux reflétant le passage du temps, basé généralement sur le rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (ou à défaut les obligations d'État).

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.

K. 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 macroéconomiques 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 ».

L. 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.

M. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé.

L'impôt exigible de la période et des périodes précédentes au titre des bénéfices imposables est comptabilisé en tant que passif dans la mesure où il n'est pas payé.

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.

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.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les actifs d'impôts différés des sociétés acquises, non reconnus au moment du regroupement ni pendant la période d'ajustement sont comptabilisés en résultat sans ajustement de l'écart d'acquisition s'ils sont liés à un événement post-acquisition.

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 la 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.

Dans ses comptes 2010, Accor a été par conséquent amené à :

- classer la charge de CVAE en impôt ;
- reprendre une partie de l'impôt différé passif et l'impôt différé actif comptabilisés au 31 décembre 2009 sur la base des réductions de différences temporelles constatées au cours de l'année ;
- comptabiliser l'impôt différé au titre de la CVAE net de l'impôt différé d'impôt sur les sociétés qui s'y rattache dans le cadre des regroupements d'entreprises réalisés sur la période.

N. Opérations en actions

N.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.

Quinze plans octroyés entre 2003 et décembre 2010 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Parmi ces plans,

- treize plans sont des 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 plan est assorti de conditions de performance non liées au marché et d'une condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ;
- un plan est assorti de conditions de performance liées au marché et d'une 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 instruments de capitaux propres octroyés 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.

Les conditions de performance liées au marché sont quant à elles intégrées dans la valorisation de l'instrument octroyé. Ces conditions génèrent une baisse de la valeur de l'option. La valorisation de l'option avec conditions de marché ne peut être révisée, quel que soit le niveau de réalisation des conditions qui sera observé à la fin de la période d'acquisition des droits. La juste valeur de l'option est obtenue à partir de la méthode Monte Carlo, consistant à simuler un nombre suffisant de scénarii de diffusions browniennes du cours de l'action groupe Accor et de l'indice CAC 40. L'hypothèse de comportement d'exercice est également intégrée dans le modèle de Monte Carlo.

Lors de l'exercice des options, le compte de trésorerie reçue est débité et un compte de capitaux propres est crédité : le montant reçu est réparti entre augmentation de capital et prime d'émission.

Plan d'Épargne Groupe

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

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

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

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

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

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

Paiements sur la base d'actions de filiales du groupe Accor

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

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.

N.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.

O. 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.

O.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. 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.

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 et est non réversible.

O.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.

O.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.

O.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.

O.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.

O.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.

P. 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.

Q. 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.E.7).

R. 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.

Pour les PUT émis jusqu'au 31 décembre 2009, les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées de la façon suivante :

- 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.

Pour les PUT émis à partir du 1^{er} janvier 2010, suite à la mise en application de la norme IAS 27 révisée, les variations ultérieures de valeur sont comptabilisées comme des reclassements au sein des capitaux propres sans incidence sur le résultat.

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

S.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 :

- 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 ; et
- lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise,...) perçue au titre de ces contrats.

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.

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.

S.2. Autres produits opérationnels

Ils correspondent aux produits financiers sur les fonds structurellement mis à la disposition de l'activité Edenred.

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.

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

S.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 :

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

S.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.

S.6. Charges de restructuration

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

S.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 ».

S.8. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

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

S.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.

S.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.

S.11. Résultat net des activités non conservées

Une activité non conservée est une composante dont Accor s'est séparé ou qui est classée comme destinée à être cédée et :

- a) qui représente un secteur d'activité ou une région géographique principale et distincte pour le groupe Accor ;

b) qui fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou

c) qui est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

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.

S.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.

T. 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 ».

U. 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 12 mois suivant la date de clôture.

Le Conseil d'administration du 22 février 2011 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

Dans le cadre de la stratégie du Groupe communiquée au marché financier courant 2006 et réaffirmée courant 2009, le Groupe a procédé à la cession de participations non stratégiques. Les principales cessions de 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 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	-
2010	EDENRED (ex-division Services)	(cf. note 2.E)	2 937 millions d'euros (**)	4 044 millions d'euros	-

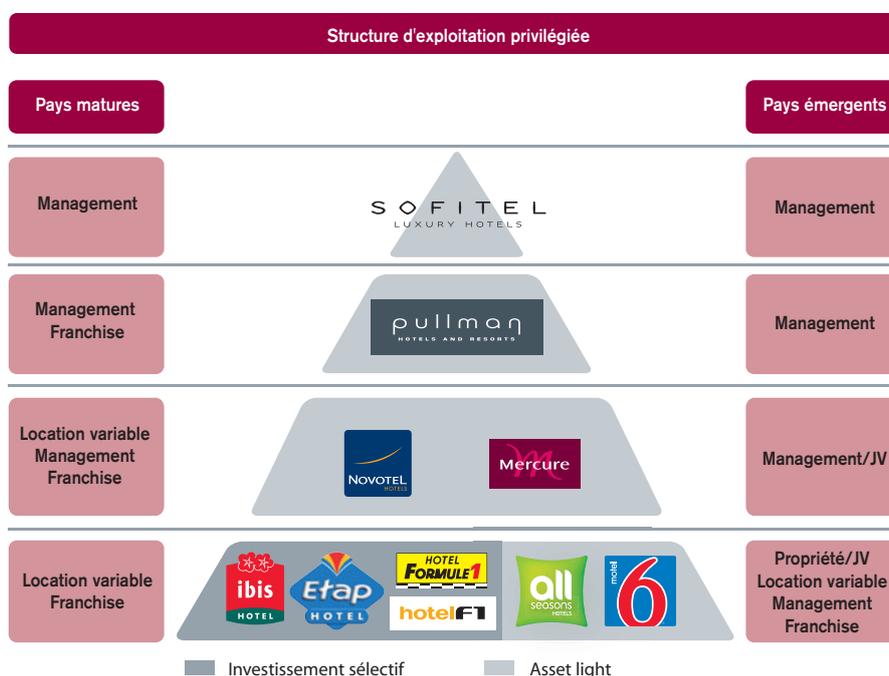
(*) Le calcul des plus ou moins values est arrêté sur la base des valeurs des actifs après éventuelles dépréciations.

(**) Juste valeur des titres apportés (cf. note 2.E).

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.



Synthèse de la politique immobilière depuis le 1^{er} janvier 2005

Depuis le 1^{er} janvier 2005, 1 012 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	586	3 818	1 673	1 549	3 222
Cession avec maintien d'un contrat de location	1	3	3	(5)	(2)
Cession avec maintien d'un contrat de management	26	649	401	315	716
Cession avec maintien d'un contrat de franchise	246	329	300	175	475
Cessions simples	153	565	511	151	662
TOTAL	1 012	5 364	2 888	2 185	5 073

(*) Engagements de loyers actualisés à 8 %.

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

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

A.2.1. Opérations de Sale & Variable Lease Back

Dans l'Hôtellerie Milieu de gamme et l'Hôtellerie Economique, 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 second 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 second 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
2010	Invesco Real Estate	France/ Italie/ Allemagne/ Slovaquie	4	Durée de 15 ans renouvelable à l'initiative de Accor	Moyenne de 22 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, à l'exception des 3 premières années pour 18 M€
2010	Consortium de 2 investisseurs : Predica et Foncière des Murs	France/ Belgique/ Allemagne	43	Durée de 12 ans renouvelable à l'initiative de Accor	Moyenne à 19 % du chiffre d'affaires annuel, sans minimum garanti, à l'exception des 2 premières années (2011 et 2012) pour 23 M€
2005-2010	Divers	Allemagne/ Mexique/ Autres	17		ND
TOTAL 2005-2010			586		

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 retraitée
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
2010	Invesco Real Estate	83	(5)	76	98
2010	Consortium de 2 investisseurs : Predica et Foncière des Murs	202	37	230	230
2005-2010	Divers	130	ND	136	132
TOTAL 2005-2010		3 818	ND	1 673	3 222

Dans le cadre de chacune de ces transactions, Accor et le(s) partenaire(s) 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 40.

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 retraité d'environ 214 millions d'euros en 2009 (dont 153 millions d'euros d'impact de trésorerie).

La transaction de *Sale & Variable Lease Back* réalisée en 2010 avec Invesco Real Estate porte sur 4 hôtels, représentant 937 chambres (le Novotel Roma la Rustica et le Mercure Corso Trieste à Rome, le Pullman la Défense et le Novotel München City en Allemagne), ainsi que le Mercure Bratislava en Slovaquie vendu en état futur d'achèvement. Les hôtels, cédés pour un montant de 83 millions d'euros continuent d'être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable (moyenne 22 % du chiffre d'affaires annuel), pour une période de 15 ans renouvelable à l'initiative de Accor. Les frais d'assurance, taxe foncière et coûts d'entretien structurels immobiliers sont à la charge du propriétaire. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 98 millions d'euros en 2010.

La transaction de *Sale & Variable Lease Back* conclue en 2010 avec Predica et Foncière des Murs porte sur 49 hôtels en France, en Belgique et en Allemagne sous les enseignes Novotel, Suite Novotel,

ibis et Etap Hotel. 43 hôtels ont été cédés en décembre 2010 (28 en France, 10 en Belgique et cinq en Allemagne), les six actifs restants le seront au cours de l'année 2011. Le prix de cession atteint 237 millions d'euros dont 202 millions d'euros réalisés à fin 2010. Les hôtels cédés continuent d'être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable (loyers représentant environ 19 % du chiffre d'affaires annuel) sans minimum garanti à l'exception des deux premières années (2011 et 2012) pour 23 millions d'euros, pour une période de 12 ans renouvelable six fois à l'initiative de Accor. Dans le cadre de ce bail, le nouveau propriétaire assumera la charge des investissements d'entretien structurel des hôtels, les frais d'assurance, ainsi que les taxes foncières. La transaction inclut un programme de rénovation de 48 millions d'euros, dont 33 millions d'euros financés par l'acquéreur. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 230 millions d'euros en 2010.

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	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 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 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	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Conservation de 40 % de la société propriétaire de l'hôtel (mise en équivalence dans les comptes du Groupe) ▸ Accor assure la gestion de l'établissement dans le cadre d'un contrat de management conclu pour une période de 25 ans
2008	Esnee	France (MGallery Baltimore)	1	Accor conserve un contrat de management
2005-2010	Divers	Australie/États-Unis/France	12	Accor conserve un contrat de management
TOTAL 2005-2010			26	

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 retraitée
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
2005-2010	Divers	63	ND	69	122
TOTAL 2005-2010		649	ND	401	716

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 399 hôtels :

	<i>Sale & Franchise Back</i>	<i>Cessions simples</i>	Principaux pays concernés	<i>Prix de cession</i>	<i>Impact dette</i>	<i>Impact dette retraitée</i>
	(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
2010	85	30	France, États-Unis, Chine, Allemagne, Brésil, Portugal, Suède	163	195	251
TOTAL	246	153		894	811	1 136

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 de dollars à un consortium réunissant Citi's Global Special Situations Group et Westbridge Hospitality Fund II, LP. 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 a 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 restants 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 en 2007 et de 1,50 euro par titre (portant sur 221 527 614 titres) pour un montant de 332 millions d'euros en 2008.

Au total près de 2,4 milliards d'euros ont été retournés aux actionnaires depuis 2006.

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 2006-2010, 130 098 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 2010, à l'ouverture ou à l'acquisition de 214 hôtels, pour un total de 24 766 chambres. Par ailleurs, 96 hôtels ont été fermés sur la période, soit 10 492 chambres.

Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2010

En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	18	5	7	80	6	116 (*)
Pullman	9	8	7	21	4	49
Novotel	53	59	124	102	57	395
Mercure	49	90	88	204	276	707
Adagio	2	6	1	22	1	32
Suitehotel	7	8	1	4	8	28
All seasons	3	11	5	12	84	115
ibis	121	126	236	96	321	900
Etap Hotel	34	60	103	8	216	421
Formule 1	86	14	168	10	61	339
Motel 6/Studio 6	303	345	1	-	441	1 090
Autres	14	2	-	17	4	37
TOTAL	699	734	741	576	1 479	4 229
TOTAL (en %)	16,5 %	17,4 %	17,5 %	13,6 %	35,0 %	100,0 %

(*) 121 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	2 731	1 509	1 173	22 609	1 965	29 987
Pullman	2 309	2 220	1 544	6 819	1 032	13 924
Novotel	9 925	11 448	20 512	23 572	7 348	72 805
Mercure	6 201	14 279	13 159	29 859	23 562	87 060
Adagio	207	697	133	2 912	111	4 060
Suitehotel	985	1 239	100	488	665	3 477
All seasons	330	820	909	1 989	6 219	10 267
ibis	16 560	16 593	32 245	17 314	25 023	107 735
Etap Hotel	2 982	6 420	9 595	1 014	15 712	35 723
Formule 1	6 246	1 135	15 390	1 176	4 047	27 994
Motel 6/Studio 6	34 784	39 065	72	-	33 725	107 646
Autres	2 677	154	-	3 374	423	6 628
TOTAL	85 937	95 579	94 832	111 126	119 832	507 306
TOTAL (en %)	16,9 %	18,8 %	18,7 %	21,9 %	23,6 %	100,0 %

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2010

<i>En nombre d'hôtels</i>	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	147	51	426	51	749	1 424
Europe hors France	151	281	247	84	171	934
Amérique du Nord	307	345	1	12	442	1 107
Amérique Latine & Caraïbes	21	6	45	91	24	187
Autres pays	73	51	22	338	93	577
TOTAL	699	734	741	576	1 479	4 229
TOTAL (en %)	16,5 %	17,4 %	17,5 %	13,6 %	35,0 %	100,0 %

<i>En nombre de chambres</i>	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	14 557	6 034	46 815	6 304	55 331	129 041
Europe hors France	21 913	41 825	35 031	12 426	17 512	128 707
Amérique du Nord	35 969	39 065	72	3 664	33 874	112 644
Amérique Latine & Caraïbes	2 856	936	8 830	13 158	2 854	28 634
Autres pays	10 642	7 719	4 084	75 574	10 261	108 280
TOTAL	85 937	95 579	94 832	111 126	119 832	507 306
TOTAL (en %)	16,9 %	18,8 %	18,7 %	21,9 %	23,6 %	100,0 %

Parc hôtelier par zone géographique et marque au 31 décembre 2010

<i>En nombre d'hôtels</i>	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	12	21	9	9	65	116 (*)
Pullman	13	12	-	1	23	49
Novotel	121	140	8	19	107	395
Mercure	241	245	-	74	147	707
Adagio	26	6	-	-	-	32
Suitehotel	19	7	-	-	2	28
All seasons	62	14	-	-	39	115
ibis	378	322	-	72	128	900
Etap Hotel	298	123	-	-	-	421
Formule 1	252	28	-	11	48	339
Motel 6/Studio 6	-	-	1 090	-	-	1 090
Autres	2	16	-	1	18	37
TOTAL	1 424	934	1 107	187	577	4 229
TOTAL (en %)	33,7 %	22,1 %	26,2 %	4,4 %	13,6 %	100,0 %

(*) 121 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.

<i>En nombre de chambres</i>	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	1 597	5 017	2 893	1 623	18 857	29 987
Pullman	3 384	2 816	-	188	7 536	13 924
Novotel	16 050	26 658	2 105	3 129	24 863	72 805
Mercure	22 695	32 858	-	9 605	21 902	87 060
Adagio	3 411	649	-	-	-	4 060
Suitehotel	2 144	1 041	-	-	292	3 477
All seasons	4 695	1 107	-	-	4 465	10 267
ibis	33 173	40 977	-	10 579	23 006	107 735
Etap Hotel	22 947	12 776	-	-	-	35 723
Formule 1	18 827	1 998	-	3 125	4 044	27 994
Motel 6/Studio 6	-	-	107 646	-	-	107 646
Autres	118	2 810	-	385	3 315	6 628
TOTAL	129 041	128 707	112 644	28 634	108 280	507 306
TOTAL (en %)	25,4 %	25,4 %	22,2 %	5,6 %	21,3 %	100,0 %

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2010

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
2011	1 816	1 113	3 293	18 389	7 178	31 789
2012	2 588	2 000	4 860	19 983	3 783	33 214
2013	2 885	-	4 740	15 296	2 446	25 367
2014 et après	1 238	-	-	9 014	408	10 660
TOTAL	8 527	3 113	12 893	62 682	13 815	101 030

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 (cf. note 18).

B.1.3. 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 neuf), 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 que 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.

En 2010, la société The NewGen Hotels AG a absorbé la société historique de gestion hôtelière en Allemagne, Accor Hôtellerie Deutschland GmbH. À la suite de cette opération, la société NewGen a été renommée Accor Hospitality Germany AG.

B.2. Groupe Lucien Barrière – Intention de cession de la participation détenue

B.2.1. Événements 2004-2009

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 correspondait 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.

B.2.2. Événements 2010

En juin 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, Accor a annoncé son intention de céder la totalité de sa participation de 49 % dans le Groupe Lucien Barrière. En janvier 2011, Accor a signé un protocole de cession envers Fimalac et Groupe Lucien Barrière. Le protocole prévoit la cession par Accor de 34 % du capital de Groupe Lucien Barrière à Fimalac pour un montant de 186 millions d'euros et de 15 % à Groupe Lucien Barrière pour 82 millions d'euros, soit un total de 268 millions d'euros. La réalisation de l'opération interviendra dans le courant du premier trimestre 2011 après autorisation par l'Autorité de la concurrence.

Le Groupe Lucien Barrière représente une ligne d'activité principale pour Accor puisqu'il fait l'objet d'un secteur distinct dans le cadre de la présentation de ses résultats sectoriels. Dans ce cadre, le Groupe Lucien Barrière a été considéré comme une « activité non conservée » et a été traité, à cette clôture, conformément aux principes de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » :

- l'ensemble des actifs courants et non courants au 31 décembre 2010 du Groupe Lucien Barrière a été reclassé en « Actifs destinés à être cédés » (cf. note 32) ;
- l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) au 31 décembre 2010 du Groupe Lucien Barrière a été reclassé en « Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés » (cf. note 32) ;

- le résultat de la période et des périodes comparatives du Groupe Lucien Barrière a été reclassé en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17) ;
- la mise à juste valeur des titres du Groupe Lucien Barrière a amené Accor à comptabiliser une provision pour dépréciation d'actifs à hauteur de 79 millions d'euros (cf. note 17).

B.3. Services à bord des trains – cession de la participation détenue

Le 7 juillet 2010, Accor a cédé à Newrest les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal ainsi qu'une partie des activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits à travers une joint-venture détenue à 60 % par Newrest et à 40 % par Accor.

Newrest et la Compagnie des Wagons-Lits associent leurs compétences pour développer leurs activités en capitalisant sur leurs savoir-faire complémentaires dans les domaines de la restauration embarquée et du *facility management*.

Pour Newrest, société présente dans la restauration aérienne et hors foyer ainsi que la gestion de bases vie, cette joint-venture représente une opportunité privilégiée pour se développer sur le marché de la restauration à bord des trains et s'implanter dans de nouveaux pays, dont l'Autriche et l'Italie.

Les activités de restauration à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits, au sein de Newrest, seront mieux armées pour conquérir de nouveaux marchés et se positionner comme leader dans le domaine de la restauration ferroviaire.

Le solde de la participation ainsi que l'activité italienne des trains de jour ont été maintenus au 31 décembre 2010 en activités destinées à être cédées après prise en compte de la juste valeur.

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.O.5, 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 Eurazeo, portant de deux à trois membres le nombre de représentants de Colony et Eurazeo. Au cours du deuxième semestre 2008, Eurazeo et Colony ont de nouveau renforcé leurs participations pour atteindre un taux de détention sur une base non diluée au 31 décembre 2008, de 10,49 % pour Eurazeo et de 12,36 % pour Colony Capital. Le Concert 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.

Au 31 décembre 2010, le Concert détenait 61 844 245 actions soit 27,27 % du capital et 32,78 % des droits de vote.

De plus, dans le cadre de la mise en œuvre de la Scission du Groupe (cf. note 2.E), Colony Capital et Eurazeo ont pris l'engagement au cours du 1^{er} semestre 2010, de soutenir les deux entités jusqu'au 1^{er} janvier 2012.

D. Émission de trois emprunts obligataires

En 2009, Accor a procédé, avec succès à l'émission de trois emprunts obligataires en 2009 :

- le 4 février 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de cinq ans (maturité 4 février 2014), assorti d'un coupon de 7,50 %. L'opération a été placée auprès de plus de 200 investisseurs institutionnels européens ;

- le 5 mai 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de quatre 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 24 août 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 250 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de huit ans et trois mois (maturité 6 novembre 2017), assorti d'un coupon de 6,039 %. L'opération a été placée auprès d'un seul investisseur.

Ces opérations ont permis de renforcer la liquidité du Groupe, de diversifier ses sources de financement et d'allonger la durée moyenne de sa dette.

En novembre 2010, Accor a procédé à un rachat partiel des deux emprunts obligataires 2013 et 2014 pour respectivement 150,5 millions d'euros et 132,3 millions d'euros, soit un total de 282,8 millions d'euros.

E. Scission des deux métiers du Groupe, l'hôtellerie et les services

En 2009, le groupe Accor s'est engagé dans un projet stratégique majeur consistant en la séparation de ses deux métiers principaux, l'Hôtellerie et les Services. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a :

- dans un premier temps, le 26 août 2009, approuvé la proposition de Gilles Pelisson, 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 ;
- dans un deuxième temps, le 15 décembre 2009, validé la pertinence de la séparation des deux métiers au regard des études menées par la Direction du Groupe ;
- et enfin, le 23 février 2010 puis le 11 mai 2010, validé les modalités pratiques de séparation de ces deux futures entreprises cotées Accor Hospitality et « New Services Holding » (dénomination transitoire des activités anciennement Accor Services et renommées « Edenred »), sans lien capitalistique entre elles. La séparation est réalisée sous la forme d'un apport-distribution consistant en :
 - la création d'une NewCo qui rachète par endettement une partie des titres des filiales Edenred,
 - l'apport du solde des titres des filiales Edenred à la NewCo,
 - la distribution des titres de la NewCo aux actionnaires Accor SA.

La réalisation de cette séparation sous la forme proposée a été approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 29 juin 2010 et réalisée le 2 juillet 2010 au travers un apport-distribution des titres Edenred aux actionnaires Accor SA, chaque actionnaire ayant reçu une action Edenred pour une action Accor SA détenue.

En application de l'interprétation IFRIC 17, au 2 juillet 2010, date de livraison des actions Edenred aux actionnaires, les titres Edenred ont été décomptabilisés pour un montant de (1 181) millions d'euros en contrepartie d'une juste valeur de 2 937 millions d'euros (225 897 396 actions x 13 euros), générant ainsi une plus-value comptable sur 2010 de 4 118 millions d'euros avant imputation des coûts de Scission pour un montant (74) millions d'euros.

Jusqu'à la clôture précédente, Edenred représentait une ligne d'activité principale pour Accor dans la mesure où il faisait l'objet d'un secteur distinct dans le cadre de la présentation de ses résultats sectoriels. Dans ce cadre, et conformément aux principes de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le groupe Accor a été amené à considérer Edenred comme une « activité non conservée » et à reclasser le résultat de la période et des périodes comparatives d'Edenred ainsi que la plus-value de Scission en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Hors réserves de conversion, le montant des actifs et passifs transmis à Edenred le 2 juillet 2010 est détaillé dans le tableau suivant :

Activités non conservées	(en millions d'euros)
Écarts d'acquisition	593
Immobilisations incorporelles	102
Immobilisations corporelles	40
Immobilisations financières	4
Actifs d'impôt différés	(38)
Stocks	10
Clients	933
Autres tiers	248
Prêts à court terme	1
Actifs financiers courants	1 807
Comptes de régularisation actifs	11
TOTAL ACTIFS TRANSMIS À EDENRED	3 710
Dettes long terme	903
Provision pour risques et charges à caractère non courant	17
Fournisseurs	71
Autres tiers	149
Provision pour risques et charges à caractère courant	36
Dettes financières court terme	3 518
Banque	17
Comptes de régularisation passifs	21
TOTAL PASSIFS TRANSMIS À EDENRED	4 732

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⁾	2010	2009 ⁽²⁾
HÔTELLERIE	1 883	2 279	620	295	593	23	5 693	5 186
Haut et Milieu de gamme	1 184	1 498	65	146	416	23	3 332	3 026
Economique	699	781	-	149	177	-	1 806	1 626
Economique Etats-Unis	-	-	555	-	-	-	555	534
AUTRES ACTIVITÉS	142	35	-	-	75	3	255	304
TOTAL 2010	2 025	2 314	620	295	668	26	5 948	
TOTAL 2009⁽²⁾	1 955	2 151	591	219	547	27		5 490

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les chiffres d'affaires d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2010 s'établit à 5 948 millions d'euros contre 5 490 millions d'euros au 31 décembre 2009, soit une augmentation de 458 millions d'euros (+ 8,4 %).

Cette augmentation se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)		
▸ activité (à périmètre et change constants)	+ 388	+ 7,1 %
▸ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 76	+ 1,4 %
▸ impact de change	+ 199	+ 3,6 %
▸ cession d'actifs	(205)	(3,7) %
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2010	+ 458	+ 8,4 %

Évolution du chiffre d'affaires par métier

	Δ 2010-2009	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	+ 507	+ 385	+ 7,4 %
Haut et Milieu de gamme	+ 306	+ 271	+ 9,0 %
Economique	+ 180	+ 110	+ 6,8 %
Economique aux Etats-Unis	+ 21	+ 4	+ 0,7 %
AUTRES ACTIVITÉS	(49)	+ 3	+ 1,0 %
TOTAL GROUPE	+ 458	+ 388	+ 7,1 %

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	Δ 2010-2009	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	+ 70	+ 133	+ 6,8 %
Europe (hors France)	+ 163	+ 159	+ 7,4 %
Amérique du Nord	+ 29	+ 7	+ 1,2 %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 76	+ 34	+ 15,7 %
Autres pays	+ 121	+ 51	+ 9,3 %
Structures mondiales	(1)	+ 4	+ 15,6 %
TOTAL GROUPE	+ 458	+ 388	+ 7,1 %

Au 31 décembre 2010, le chiffre d'affaires provenant des redevances de management et de franchise inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier de 5 693 millions d'euros s'élève à 248 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Redevances de Management	Redevances de Franchise	2010	2009 publié
HÔTELLERIE				
Haut et Milieu de gamme	143	32	175	141
Economique	21	36	57	46
Economique aux Etats-Unis	-	16	16	15
TOTAL 2010	164	84	248	
TOTAL 2009 PUBLIÉ	130	72		202

Pour rappel, les données publiées en 2009 par métier et zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	2009 publié	2009 publié
HÔTELLERIE	5 186	France 2 616
Haut et Milieu de gamme	3 026	Europe (hors France) 2 666
Economique	1 626	Amérique du Nord 605
Economique aux Etats-Unis	534	Amérique Latine et Caraïbes 556
		Autres pays 595
SERVICES PRÉPAYÉS	943	Structures mondiales 27
AUTRES ACTIVITÉS	936	
TOTAL PUBLIÉ	7 065	TOTAL PUBLIÉ 7 065

NOTE 4 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Coûts des marchandises vendues ⁽¹⁾	(415)	(399)	(752)
Coûts de personnel ⁽²⁾	(2 118)	(2 230)	(2 611)
Energie, entretien et maintenance	(360)	(372)	(380)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(221)	(222)	(258)
Autres charges d'exploitation ⁽³⁾	(858)	(911)	(1 088)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	(3 972)	(4 134)	(5 089)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges d'exploitation d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

(1) Le coût des marchandises vendues comprend principalement l'achat de nourriture et 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	2009 (*)	2010	2009 publié
Effectifs temps plein (**)	65 244	65 170	78 411
Ratio Coûts de personnel/ETP (en milliers d'euros)	(32)	(34)	(33)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges d'exploitation d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

(**) 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 13,3 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. Elle

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⁾	2010	2009 ⁽²⁾
HÔTELLERIE	578	740	176	86	164	38	1 782	1 507
Haut et Milieu de gamme	340	434	11	27	101	36	949	765
Economique	238	306	-	59	63	2	668	577
Economique aux Etats-Unis	-	-	165	-	-	-	165	165
AUTRES ACTIVITÉS	15	10	(0)	-	16	(9)	32	11
TOTAL 2010	593	750	176	86	180	29	1 814	
TOTAL 2009⁽²⁾	522	630	174	52	126	14		1 518

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats bruts d'exploitation d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2010 s'établit à 1 814 millions d'euros, contre 1 518 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

▸ activité (à périmètre et change constants)	+ 222	+ 14,7 %
▸ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 7	+ 0,5 %
▸ impact de change	+ 63	+ 4,1 %
▸ cession d'actifs	+ 4	+ 0,3 %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2010	+ 296	+ 19,5 %

Évolution du résultat brut d'exploitation par métier

	Δ 2010-2009	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	+ 275	+ 209	+ 13,9 %
Haut et Milieu de gamme	+ 184	+ 158	+ 20,6 %
Economique	+ 91	+ 57	+ 10,0 %
Economique aux Etats-Unis	+ 0	(6)	(3,8) %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 21	+ 13	+ 121,6 %
TOTAL GROUPE	+ 296	+ 222	+ 14,7 %

Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2010-2009	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	+ 71	+ 59	+ 11,3 %
Europe (hors France)	+ 120	+ 100	+ 15,8 %
Amérique du Nord	+ 2	(5)	(2,6) %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 34	+ 14	+ 27,7 %
Autres pays	+ 54	+ 36	+ 28,5 %
Structures mondiales	+ 15	+ 18	+ 133,0 %
TOTAL GROUPE	+ 296	+ 222	+ 14,7 %

Pour rappel, les données publiées en 2009 par métier et zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	2009 publié		2009 publié
HÔTELLERIE	1 507	France	645
Haut et Milieu de gamme	765	Europe (hors France)	792
Economique	577	Amérique du Nord	178
Economique aux Etats-Unis	165	Amérique Latine et Caraïbes	221
		Autres pays	141
SERVICES PRÉPAYÉS	394	Structures mondiales	(1)
AUTRES ACTIVITÉS	75		
TOTAL PUBLIÉ	1 976	TOTAL PUBLIÉ	1 976

NOTE 6 LOYERS OPÉRATIONNELS

Les loyers sont respectivement de 934 millions d'euros au 31 décembre 2010 et de 854 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Conformément aux principes détaillés en note 1.E.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 100 millions d'euros (cf. note 29.A).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée, de manière à constater une charge constante pendant la durée du contrat. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause dans les contrats de location permettant au propriétaire d'exiger un paiement par anticipation des loyers (relatif à la dégradation de la notation de Accor – *rating* – ou pour d'autres causes). Par ailleurs, il n'existe aucune clause de défaillance croisée (*cross default*) avec les financements consentis au groupe Accor.

La charge annuelle de 934 millions d'euros correspond à 1 475 hôtels en location dont 24 % 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)	2009 (*)	2010	2009 publié
HÔTELLERIE	(862)	(939)	(862)
Haut et Milieu de gamme	(498)	(531)	(498)
Economique	(267)	(307)	(267)
Economique aux Etats-Unis	(97)	(101)	(97)
SERVICES PRÉPAYÉS	-	-	(18)
AUTRES ACTIVITÉS	8	5	(4)
TOTAL	(854)	(934)	(884)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les loyers opérationnels d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

B. Charges de loyers par type de contrat

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

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels ⁽¹⁾	Loyers 2010	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	347	(107)	(107)	-
Loyer fixe sans option d'achat	315	(270)	(270)	-
Loyer fixe avec rémunération variable ⁽²⁾	72	(85)	(68)	(17)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(15)	(12)	(3)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(28)	(27)	(1)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(17)	(17)	-
TOTAL LOYERS FIXES HÔTELIERS	734	(522)	(501)	(21)
Loyer variable avec minimum ⁽³⁾	110	(83)	(71)	(12)
Loyer variable avec minimum plafonné ⁽⁴⁾	12	(18)	(10)	(8)
Loyer variable sans minimum ⁽⁵⁾	619	(316)	-	(316)
TOTAL LOYERS VARIABLES HÔTELIERS	741	(417)	(81)	(336)
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE	1 475	(939)	(582)	(357)
Loyers dans les autres métiers	-	(12)	(12)	(0)
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	17	17	-
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS	1 475	(934)	(577)	(357)

(1) Le détail par marque et par type de contrat se détaille de la manière suivante au 31 décembre 2010 :

Établissements en location au 31 décembre 2010	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	3	-	2	-	5	11
Pullman	-	6	3	4	-	3	16
Novotel	2	46	11	22	5	97	183
Mercure	7	62	21	14	2	72	178
Adagio	-	6	-	-	1	-	7
Suitehotel	-	8	-	-	-	1	9
All seasons	-	3	8	1	-	4	16
ibis	9	102	15	60	3	173	362
Etap Hotel	1	58	1	6	1	96	163
Formule 1	1	1	12	-	-	168	182
Motel 6/Studio 6	325	19	1	1	-	-	346
Autres	1	1	-	-	-	-	2
TOTAL	347	315	72	110	12	619	1 475

(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 (587 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (32 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 décembre 2010 à (41) 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.

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)
2011	(565)	2020	(325)
2012	(552)	2021	(269)
2013	(515)	2022	(246)
2014	(493)	2023	(221)
2015	(483)	2024	(183)
2016	(467)	2025	(158)
2017	(440)	2026	(139)
2018	(398)	> 2026	(517)
2019	(360)	Total	(6 331)

Au 31 décembre 2010, 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 (3 742) millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 8 % s'établit à 299 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum (soit 565 millions d'euros) et la charge d'intérêt (299 millions d'euros) s'établit à 266 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⁾	2010	2009 ⁽²⁾
HÔTELLERIE	342	280	74	33	79	35	843	645
Haut et Milieu de gamme	196	124	10	11	44	33	418	267
Economique	146	156	-	22	35	2	361	310
Economique aux Etats-Unis	-	-	64	-	-	-	64	68
AUTRES ACTIVITÉS	10	10	-	-	18	(1)	37	19
TOTAL 2010	352	290	74	33	97	34	880	
TOTAL 2009 ⁽²⁾	303	191	75	15	62	18		664

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les excédents bruts d'exploitation d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2010 s'établit à 880 millions d'euros, contre 664 millions d'euros au 31 décembre 2009. Cette augmentation s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>		
▸ activité (à périmètre et change constants)	+ 191	+ 28,8 %
▸ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	(6)	(0,9) %
▸ impact de change	+ 30	+ 4,5 %
▸ cession d'actifs	+ 1	+ 0,1 %
ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2010	+ 216	+ 32,5 %

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par métier

	Δ 2010-2009	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
HÔTELLERIE	+ 198	+ 177	+ 27,5 %
Haut et Milieu de gamme	+ 151	+ 139	+ 52,3 %
Economique	+ 51	+ 44	+ 13,9 %
Economique aux Etats-Unis	(4)	(6)	(8,5) %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 18	+ 14	+ 73,4 %
TOTAL GROUPE	+ 216	+ 191	+ 28,8 %

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2010-2009	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
France	+ 49	+ 45	+ 15,0 %
Europe (hors France)	+ 99	+ 90	+ 47,2 %
Amérique du Nord	(1)	(4)	(5,2) %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 18	+ 8	+ 50,3 %
Autres pays	+ 35	+ 32	+ 52,2 %
Structures mondiales	+ 16	+ 20	+ 108,4 %
TOTAL GROUPE	+ 216	+ 191	+ 28,8 %

Pour rappel, les données publiées en 2009 par métier et zone géographique étaient les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2009 publié		2009 publié
HÔTELLERIE	645	France	411
Haut et Milieu de gamme	267	Europe (hors France)	345
Economique	310	Amérique du Nord	78
Economique aux Etats-Unis	68	Amérique Latine et Caraïbes	182
SERVICES PRÉPAYÉS	376	Structures mondiales	2
AUTRES ACTIVITÉS	71		
TOTAL PUBLIÉ	1 092	TOTAL PUBLIÉ	1 092

NOTE 8 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Amortissements	(429)	(429)	(493)
Provisions	-	(5)	(5)
TOTAL	(429)	(434)	(498)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les amortissements et provisions d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

NOTE 9 RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2010	2009 ⁽²⁾
HÔTELLERIE	225	122	-	20	34	28	429	235
Haut et Milieu de gamme	117	18	4	2	16	26	183	31
Economique	108	104	-	18	18	2	250	205
Economique aux Etats-Unis	-	-	(4)	-	-	-	(4)	(1)
AUTRES ACTIVITÉS	5	1	-	-	15	(4)	17	-
TOTAL 2010	230	123	-	20	49	24	446	
TOTAL 2009⁽²⁾	171	28	2	5	24	5		235

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats d'exploitation d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2010 s'établit à 446 millions d'euros contre 235 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		
▸ activité (à périmètre et change constants)	+ 193	+ 82,4 %
▸ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	(19)	(7,9) %
▸ impact de change	+ 16	+ 6,7 %
▸ cession d'actifs	+ 21	+ 8,9 %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2010	+ 211	+ 90,1 %

Évolution du résultat d'exploitation par métier

	Δ 2010-2009	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	+ 194	+ 180	+ 76,8 %
Haut et Milieu de gamme	+ 152	+ 142	+ 463,7 %
Economique	+ 45	+ 41	+ 19,9 %
Economique aux Etats-Unis	(3)	(3)	(493,9) %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 17	+ 13	N/A
TOTAL GROUPE	+ 211	+ 193	+ 82,4 %

Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique

	Δ 2010-2009	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	+ 59	+ 44	+ 25,8 %
Europe (hors France)	+ 95	+ 92	+ 326,6 %
Amérique du Nord	(2)	(1)	(84,7) %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 15	+ 7	+ 164,7 %
Autres pays	+ 25	+ 31	+ 126,0 %
Structures mondiales	+ 19	+ 20	+ 372,3 %
TOTAL GROUPE	+ 211	+ 193	+ 82,4 %

Pour rappel, les données publiées en 2009 par métier et zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	2009 publié		2009 publié
HÔTELLERIE	235	France	237
Haut et Milieu de gamme	31	Europe (hors France)	167
Economique	205	Amérique du Nord	4
Economique aux Etats-Unis	(1)	Amérique Latine et Caraïbes	163
		Autres pays	33
SERVICES PRÉPAYÉS	339	Structures mondiales	(10)
AUTRES ACTIVITÉS	20		
TOTAL PUBLIÉ	594	TOTAL PUBLIÉ	594

NOTE 10 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Intérêts financiers ⁽¹⁾	(139)	(140)	(132)
Autres revenus et charges financières ⁽²⁾	15	6	(11)
RÉSULTAT FINANCIER	(124)	(134)	(143)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats financiers d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

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

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Intérêts financiers décaissés	(140)	(141)	(131)
Intérêts financiers non décaissés	1	1	(1)
TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS	(139)	(140)	(132)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats financiers d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

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

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

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (Actifs financiers disponibles à la vente)	1	2	1
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	8	5	-
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	6	(1)	(12)
TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	15	6	(11)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les autres revenus et charges financières d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

NOTE 11 QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	1	24	1
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(4)	(2)	(4)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	(3)	22	(3)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les quotes-parts dans le résultat net des sociétés mises en équivalence d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Hôtellerie Sofitel US ⁽¹⁾	(1)	11	(1)
Hôtellerie Asie/Australie	3	8	3
Fonds d'investissement Égypte (Macor)	1	1	1
Fonds d'investissement Tunisie & Maroc (STI et RISMA)	(5)	1	(5)
Sofitel Londres Saint James (Hôtellerie UK)	-	-	-
Société Hôtelière Paris les Halles	-	-	-
The Grand Real Estate	(3)	(3)	(3)
Autres	2	4	2
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	(3)	22	(3)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les quotes-parts dans le résultat net des sociétés mises en équivalence d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

(1) Le résultat de l'hôtellerie Sofitel US est impacté positivement par les quotes-parts revenant à Accor sur les cessions du Sofitel Washington à hauteur de 7 millions d'euros réalisée en mars 2010, et du Sofitel Philadelphie à hauteur de 6 millions d'euros réalisée en juillet 2010.

NOTE 12 CHARGES DE RESTRUCTURATION

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Variation de la provision pour restructuration	8	18	7
Coûts de restructuration	(118)	(49)	(134)
CHARGES DE RESTRUCTURATION	(110)	(31)	(127)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges de restructuration d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Les charges de restructuration sur la période 2009 et 2010 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 2010, les principales valeurs (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Écart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
HÔTELLERIE		
Australie	217	-
Allemagne	180	-
Haut et Milieu de gamme France	176	-
Motel 6	100	151
Asie	45	-
SOUS-TOTAL HÔTELLERIE	718	151
AUTRES MÉTIERS		
Lenôtre	22	-
SOUS-TOTAL AUTRES MÉTIERS	22	-
VALEURS NETTES COMPTABLES DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE INCLUSES DANS LES UGT	740 (*)	151

(*) Ce montant représente 83,7 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2010.

Les méthodes de détermination des valeurs recouvrables sont détaillées en note 1.E.6. Le taux d'actualisation groupe moyen calculé en valeur de marché s'établit à 8,67 % en 2010.

Les autres principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables sont les suivantes :

	Europe occidentale hors Royaume-Uni			Hôtellerie		Autres métiers
	Royaume-Uni	Australie	HMG France	Asie	Economique US	Lenôtre
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie
Multiple retenu	N/A	N/A	8,5	N/A	N/A	N/A
Durées des projections (années)	5	5	N/A	5	7	5
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	2,60 %	N/A	2,00 %	2,00 %	2,00 %

Note 13.2. Pertes de valeurs comptabilisées, nettes des reprises

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des exercices 2009 et 2010 se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Écarts d'acquisition	(176)	(141)	(304)
Immobilisations incorporelles	(11)	(3)	(29)
Immobilisations corporelles	(54)	(139)	(54)
Immobilisations financières	-	(1)	-
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	(241)	(284)	(387)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les pertes de valeurs d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2009 et 2010 sont les suivants :

A. Dépréciation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
HÔTELLERIE	(173)	(139)	(173)
Haut et Milieu de gamme	(58)	(36)	(58)
Economique	(2)	(3)	(2)
Economique aux Etats-Unis	(113)	(100)	(113)
SERVICES PRÉPAYÉS	-	-	(120)
AUTRES ACTIVITÉS	(3)	(2)	(11)
TOTAL	(176)	(141)	(304)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les pertes de valeurs des écarts d'acquisition d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Au 31 décembre 2009, les dépréciations étaient principalement liées à la revue de la valorisation de l'Hôtellerie Economique aux Etats-Unis (Motel 6) pour (113) millions d'euros, à l'hôtellerie Italie pour (33) millions d'euros et à l'hôtellerie Hongrie pour (21) millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, les dépréciations sont principalement liées à la revue de l'hôtellerie Economique aux Etats-Unis (Motel 6) pour (100) millions d'euros, et à l'hôtellerie Australie pour (31) millions d'euros.

Analyse de sensibilité

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.

Au 31 décembre 2010, une augmentation de 25 points de base du taux d'actualisation aurait eu un impact de 9 millions d'euros sur le montant de perte de valeur comptabilisée au 31 décembre 2010.

Une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation aurait eu pour effet d'augmenter le montant de perte de valeur déjà comptabilisée à fin 2009 d'environ 17 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base aurait eu un impact de 34 millions d'euros.

B. Dépréciation des immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa revue régulière de la valorisation des actifs incorporels, le Groupe a constaté une dépréciation de (11) millions d'euros (hors pertes de valeurs des immobilisations incorporelles d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains qui ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Au 31 décembre 2010, dans le cadre de sa revue régulière de la valorisation des actifs incorporels, le Groupe a constaté une dépréciation de (3) millions d'euros (hors pertes de valeurs des immobilisations incorporelles d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains qui ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

C. Dépréciation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
HÔTELLERIE	(54)	(138)	(54)
Haut et Milieu de gamme	(32)	(85)	(32)
Economique	(19)	(26)	(19)
Economique aux Etats-Unis	(3)	(27)	(3)
AUTRES ACTIVITÉS	(0)	(1)	(0)
TOTAL	(54)	(139)	(54)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les pertes de valeurs des immobilisations corporelles d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Au 31 décembre 2009, les dépréciations d'actifs corporels s'élevaient à (54) millions d'euros. Les dotations concernaient 86 hôtels pour un montant global de (57) millions d'euros et les reprises concernaient 16 hôtels pour un montant global de 3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, les dépréciations d'actifs corporels s'élevaient à (139) millions d'euros. Les dotations concernent 172 hôtels pour un montant global de (140) millions d'euros et les reprises concernent 4 hôtels pour un montant global de 1 million d'euros.

NOTE 14 RÉSULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HÔTELIER

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Plus ou moins-values de cessions	74	47	74
Provisions sur actifs hôteliers	(67)	(43)	(67)
TOTAL	7	4	7

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats de la gestion du patrimoine hôtelier d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

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).

Au 31 décembre 2010, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- une plus-value nette d'un montant de 36 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Variable Lease Back* en France, Belgique, Allemagne, Italie et Slovaquie portant sur un total de 53 hôtels (dont 37 millions d'euros de plus-value dégagés dans le cadre de l'opération Predica Foncière des Murs – cf. note 2.A.2.1) ;
- une plus-value de 28 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Franchise Back* en France portant sur 35 hôtels ;
- une moins-value de (3) millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Franchise Back* aux États-Unis portant sur 17 Motel 6.

NOTE 15 RÉSULTAT DE LA GESTION DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Plus ou moins-values de cessions	(2)	(5)	(33)
Provisions	(13)	(5)	(30)
Gains/(pertes) non récurrents	(12)	(25)	(22)
TOTAL	(27)	(35)	(85)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats de la gestion des autres actifs d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

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.

Au 31 décembre 2010, le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment :

- une moins-value de (8) millions d'euros liée à la cession d'Orbis Travel en Pologne ;
- une charge de (5) millions d'euros relative aux honoraires liés à la cession des actifs non stratégiques.

NOTE 16 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES**Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice**

(en millions d'euros)	2009 (*)	2010	2009 publié
Charge d'impôt exigible (hors litige CIWLT)	(55)	(123)	(160)
Litige CIWLT (cf. note 39)	-	(263)	-
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(55)	(386)	(160)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	23	(6)	39
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	-	-	-
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	23	(6)	39
CHARGE D'IMPÔT (HORS IMPÔT AFFÉRENT AUX SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET AUX ACTIVITÉS NON CONSERVÉES)	(32)	(392)	(121)
Impôts des sociétés mises en équivalence	(4)	(3)	(4)
Impôts afférents aux activités non conservées	(90)	(68)	-
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	(126)	(463)	(125)

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges d'impôt d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Note 16.2. Taux effectif d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	2009 (*)	2010	2009 publié
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)	(263)	(12)	(144)
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	209	155	334
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	35	1 255	368
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	4	3	4
Autres	(82)	31	15
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)	166	1 444	721
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)	(109)	(1 231)	(381)
RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)	(206)	201	196
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE (E)	34,43 %	34,43 %	34,43 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)	71	(69)	(67)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
au différentiel de taux courant des pays étrangers	(5)	12	21
à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(39)	(46)	(42)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	10	14	10
à des impacts de changement de taux d'impôts différés	2	-	2
aux quotes-parts de mises en équivalence	4	3	4
au litige fiscal CIWLT (cf. note 39)	-	(263)	-
au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	1	2	1
à la réforme de la Taxe professionnelle en 2010 (cf. note 1.M)	(15)	(15)	(15)
à d'autres éléments	(41)	(19)	(14)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE(G)	(83)	(312)	(33)
IMPÔT AU TAUX NORMAL (H) = (F) + (G)	(11)	(381)	(100)
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (**)(I)	(21)	(11)	(21)
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)	(32)	(392)	(121)
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	(206)	201	196
Charge d'impôt à taux courant	66	(57)	(46)
TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE	32,0 %	28,2 %	23,6 %

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges d'impôt d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

(**) 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.

En 2010, principalement relatif à la cession de 28 hôtels en France à Predica/Foncière des Murs (cf. note 2.A.2.1).

Au 31 décembre 2010, figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value fiscale de 57 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 11 millions d'euros.

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

(en millions d'euros)	2009	2010
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	166	145
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	52	31
Pertes fiscales activées	73	65
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	291	241
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	41	35
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	170	88
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	211	123
Impôts différés nets actif (passif)	80	118

Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2010, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 203 millions d'euros. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait

à 216 millions d'euros au 31 décembre 2009 (dont 61 millions d'euros liés aux activités Edenred, Groupe Lucien Barrière et l'activité Services à bord des trains).

Au 31 décembre 2010, 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	-	10	-	10
N+2	-	13	-	13
N+3	-	3	-	3
N+4	13	20	-	33
N+5 et au-delà	37	33	-	70
Sans limite	5	69	-	74
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	55	148	0	203

(1) Au 31 décembre 2010, les impôts différés non comptabilisés comprennent notamment 13 millions d'euros d'impôts différés sur les déficits fiscaux de Accor Hospitality Germany (cf. note 2.B.1.3), 14 millions d'euros sur les déficits fiscaux de NewGen France.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur récupération apparaît

probable. Le Groupe se base généralement sur un horizon de cinq ans pour estimer ses bénéfices futurs et revoit à chaque exercice les prévisions et hypothèses retenues.

NOTE 17 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES

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

- l'ensemble du résultat des activités abandonnées au cours de l'exercice :
 - Edenred (cf. note 2.E),
 - Groupe Lucien Barrière (cf. note 2.B.2), et
 - l'activité Services à bord des trains (cf. note 2.B.3) ;

- les plus ou moins values réalisées au cours de la période lors de la cession des activités abandonnées :

- la plus-value de Scission réalisée suite à la séparation entre Accor et Edenred (cf. note 2.E),
- la moins-value de cession réalisée suite à la cession d'une partie de l'activité Services à bord des trains,
- la mise à juste valeur de l'écart d'acquisition du Groupe Lucien Barrière pour (79) millions d'euros.

Le résultat net des activités non conservées est détaillé dans le tableau suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	2009 retraité	2010
Résultat avant impôt des activités non conservées	119	135
Charge d'impôt sur le résultat associée	(89)	(68)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES SUR LA PÉRIODE	30	67
IMPACT DES PLUS OU MOINS-VALUES RÉALISÉES OU MISES À JUSTE VALEUR	-	3 947
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	30	4 014

Le détail des comptes de résultat d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains reclassés dans la ligne « Résultat net des activités non conservées » incluant les résultats de Scission et de cession est le suivant :

A. Au 31 décembre 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Edenred	Groupe Lucien Barrière	Services à bord des trains	Total 2010
Chiffre d'affaires	422	518	90	1 030
Autres produits opérationnels	39	-	-	39
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	461	518	90	1 069
Charges d'exploitation	(282)	(438)	(90)	(810)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	179	80	-	259
Loyers	(9)	(13)	-	(22)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	170	67	-	237
Amortissements et provisions	(12)	(34)	(1)	(47)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	158	33	(1)	190
Résultat financier	1	(9)	1	(7)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	(2)	(1)	(3)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	159	22	(1)	180
Charges de restructuration	(2)	(1)	(6)	(9)
Dépréciation d'actifs	(1)	-	-	(1)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-	-	-	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(38)	7	(4)	(35)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	118	28	(11)	135
Impôts	(55)	(12)	(1)	(68)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES SUR LA PÉRIODE	63	16	(12)	67
Impact des plus ou moins-values réalisées ou mise à juste valeur	4 044	(79)	(18)	3 947
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	4 107	(63)	(30)	4 014

B. Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Edenred	Groupe Lucien Barrière	Services à bord des trains	Total 2009 retraité
Chiffre d'affaires	808	424	248	1 480
Autres produits opérationnels	94	-	-	94
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	902	424	248	1 574
Charges d'exploitation	(515)	(365)	(238)	(1 118)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	387	59	10	456
Loyers	(17)	(10)	(2)	(29)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	370	49	8	427
Amortissements et provisions	(36)	(28)	(5)	(69)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	334	21	3	358
Résultat financier	(16)	(5)	2	(19)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	318	16	5	339
Charges de restructuration	(14)	(1)	(2)	(17)
Dépréciation d'actifs	(138)	-	(8)	(146)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-	-	-	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(62)	(1)	6	(57)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	104	14	1	119
Impôts	(84)	(3)	(2)	(89)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	20	11	(1)	30

NOTE 18 ÉCARTS D'ACQUISITION

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Valeurs brutes	2 062	1 046
Dépréciations	(285)	(303)
TOTAL EN VALEUR NETTE	1 777	743

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2009	Déc. 2010
HÔTELLERIE			
Australie		181	186
Haut et Milieu de gamme France		173	158
Allemagne	2.B.1.3	180	180
Motel 6		94	-
Economique (hors Motel 6)		86	86
Asie		41	44
Égypte		24	24
Pologne	2.B.1.2	12	12
Suisse		11	11
Portugal		9	8
Pays-Bas		8	8
Hongrie		2	-
Autres Hôtellerie (inférieurs à 6 millions d'euros)		4	5
SOUS-TOTAL HÔTELLERIE		825	722
SERVICES PRÉPAYÉS			
Ticket Brésil		144	-
France (Tickets Cadeaux)		115	-
Royaume-Uni		70	-
Roumanie		37	-
Italie		36	-
Mexique		31	-
Suède		17	-
Australie		13	-
USA		13	-
République tchèque		13	-
Allemagne		10	-
Asie		10	-
Venezuela		9	-
Autres Services Prépayés (inférieurs à 6 millions d'euros)		39	-
SOUS-TOTAL SERVICES PRÉPAYÉS		557	
AUTRES MÉTIERS			
SOUS-TOTAL AUTRES MÉTIERS	2.B.2	395	21
TOTAL EN VALEUR NETTE		1 777	743

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

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2009	Déc. 2010
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER		1 932	1 777
AUGMENTATION DE LA VALEUR BRUTE ET IMPACT DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE		256	10
Hôtellerie			
Hôtellerie Belgique		2	-
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme France		2	-
Hôtellerie Allemagne (complément de prix Newgen)	2.B.1.3	1	-
Hôtellerie Amérique du Sud		-	1
Hôtellerie Economique (hors Motel 6)		4	-
Services prépayés			
Services Prépayés autres acquisitions		22	6
Services Prépayés République tchèque		9	1
Services Prépayés Brésil		-	1
Services Prépayés Hongrie		-	1
Services Prépayés Asie (Surfgold)		5	-
Services Prépayés Suède		2	-
Autres métiers			
Groupe Lucien Barrière	2.B.2	204	-
Autres		5	-
CESSIONS DE L'EXERCICE	(*)	(28)	(607)
DÉPRÉCIATIONS	13	(304)	(221)
DIFFÉRENCE DE CONVERSION		72	79
RECLASSEMENTS EN IMMOBILISATIONS	(**)	(88)	(4)
RECLASSEMENTS EN ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	32	-	(287)
RECLASSEMENTS ET AUTRES VARIATIONS		(63)	(4)
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE		1 777	743

(*) En 2010, le montant des cessions est principalement lié à la sortie des écarts d'acquisition d'Edenred pour 593 millions d'euros, suite à la séparation des deux métiers du Groupe.

(**) En 2009 affectation de l'écart de première consolidation d'Orbis.

NOTE 19 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
VALEURS BRUTES		
Marque Motel 6 ⁽¹⁾	140	151
Marque Kadéos ⁽²⁾	19	-
Autres marques et droits ⁽³⁾	95	78
Licences, logiciels	239	151
Autres immobilisations incorporelles ⁽⁴⁾	311	227
TOTAL VALEURS BRUTES	804	607
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR		
Licences, logiciels	(189)	(120)
Autres immobilisations incorporelles	(127)	(78)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	(316)	(198)
VALEURS NETTES	488	409

(1) Au 31 décembre 2010, la variation de la marque Motel 6 s'explique par l'évolution des taux de clôture USD contre EURO (31 décembre 2009 : 1,441 – 31 décembre 2010 : 1,336).

(2) Sortie de la marque consécutivement à la Scission du Groupe.

(3) Dont 55 millions d'euros de droits d'utilisation de terrains sur les hôtels ibis et Novotel en Chine.

(4) Dont 162 millions d'euros de droits au bail (dont 43 millions d'euros sur IBL SA d'écart d'évaluation sur les hôtels en location lors de l'acquisition de Motel 6 et 106 millions d'euros de droit d'usufruit des terrains suite à l'acquisition d'Orbis en 2008) et 45 millions d'euros de valorisation des contrats de gestion (dont, en Australie, 12 millions d'euros concernant le portefeuille All seasons et 12 millions d'euros concernant le portefeuille Sofitel).

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	512	488
Acquisitions de la période	14	14
Immobilisations générées en interne ⁽¹⁾	27	22
Entrées de périmètre	8	0
Dotations aux amortissements	(44)	(33)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(29)	(3)
Cessions de la période ⁽²⁾	(3)	(113)
Différence de conversion ⁽³⁾	3	30
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en « Actifs destinés à être cédés » (cf. note 32)	-	(11)
Autres Reclassements	-	15
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	488	409

(1) En 2010, investissements sur licences, logiciels et autres incorporels pour un montant de 22 millions d'euros (dont principalement 2 millions d'euros au Brésil et 3 millions d'euros en France).

(2) En 2010, le montant des cessions est principalement lié à la sortie des actifs incorporels d'Edenred suite à la séparation des deux métiers du Groupe.

(3) En 2010, dont 12 millions d'euros sur les États-Unis suite à l'évolution du taux de change.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Marque Motel 6	140	151
Marque Kadéos	19	-
Autres marques et réseaux	95	78
VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE	254	229

Au 31 décembre 2010, il n'y a pas d'engagement contractuel significatif ne figurant pas dans le bilan lié à l'acquisition d'immobilisations incorporelles.

NOTE 20 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Note 20.1. Détail des immobilisations corporelles par nature

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Terrains	480	427
Constructions	2 735	2 343
Agencements	2 138	1 916
Matériels et mobiliers	1 693	1 577
Immobilisations en cours	295	244
VALEUR BRUTE	7 341	6 507

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Constructions	(844)	(704)
Agencements	(1 030)	(928)
Matériels et mobiliers	(1 011)	(963)
Immobilisations en cours	(3)	(3)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(2 888)	(2 598)
Terrains	(5)	(6)
Constructions	(88)	(126)
Agencements	(36)	(58)
Matériels et mobiliers	(15)	(30)
Immobilisations en cours	(3)	(7)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	(147)	(227)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(3 035)	(2 825)

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
Terrains	475	421
Constructions	1 803	1 513
Agencements	1 072	930
Matériels et mobiliers	667	584
Immobilisations en cours	289	234
VALEUR NETTE	4 306	3 682

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

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	4 324	4 306
Entrées de périmètre	199	15
Investissements de la période	648	582
Cessions	(231)	(429)
Dotations aux amortissements	(449)	(446)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(51)	(118)
Différence de conversion	20	164
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en actifs destinés à être cédés	-	(224)
Reclassement de l'activité Services à bord des trains en actifs destinés à être cédés	-	(3)
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. note 32)	-	(227)
Autres reclassements en actifs destinés à être cédés	(139)	(150)
Autres reclassements	(15)	(15)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	4 306	3 682

Au 31 décembre 2010, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 176 millions d'euros (la part reclassée en « Actifs destinés à être cédés » de ces engagements s'élève à 51 millions d'euros et concerne uniquement le Groupe Lucien Barrière). Il s'élevait à 228 millions d'euros au 31 décembre 2009 (dont 69 millions d'euros pour le Groupe Lucien Barrière).

Par ailleurs, dans le cadre des opérations signées avec Foncière des Murs en 2005 et 2006 (cf. note 2.A.2.1 et note 40), Accor s'est engagé à réaliser des travaux pour 106 millions d'euros sur la période 2005-2010 et Foncière des Murs s'est engagée à financer 197 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, 103 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 en 2008 (cf. note 2.A.2.1), Accor s'est engagé à réaliser 28 millions d'euros de travaux en France et en Suisse. Au 31 décembre 2010, 22 millions d'euros de travaux ont été réalisés par le Groupe.

Dans le cadre des opérations réalisées avec Predica et Foncière des Murs en 2010 (cf. note 2.A.2.1), Accor s'est engagé à réaliser 14 millions d'euros de travaux en France et en Belgique.

Note 20.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2010, les immobilisations en location-financement retraitées dans le bilan s'élèvent à 44 millions d'euros en valeurs nettes, contre 92 millions d'euros au 31 décembre 2009 et se répartissent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Terrains	20	10
Constructions	126	70
Agencements	63	26
Matériels et mobiliers	7	9
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)	216	115
Constructions	(75)	(46)
Agencements	(47)	(22)
Matériels et mobiliers	(2)	(3)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS)	(124)	(71)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	92	44

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
2010	100
2011	93
2012	74
2013	71
2014	66
2015	51
2016	49
2017	48
2018	42
2019	35
2020	34
2021	33
2022	32
2023	31
> 2023	30

NOTE 21 PRÊTS LONG TERME

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
Valeurs brutes	127	159
Dépréciation	(20)	(23)
TOTAL EN VALEUR NETTE	107	136

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
Hôtellerie Asie Pacifique ⁽¹⁾	80	90
Autres	27	46
TOTAL	107	136

(1) Le montant des prêts, consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut principalement des prêts accordés à Tahl (Foncière Australienne) pour un montant de 72 millions d'euros au 31 décembre 2010.

NOTE 22 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
Asie/Pacifique ^(*)	120	136
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) ⁽¹⁾	30	31
Société Hôtelière Paris Les Halles ⁽²⁾	11	12
Fonds d'investissement Égypte	12	10
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas) ⁽³⁾	7	8
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	5	5
Hôtellerie Sofitel US (25 %) (Note 2.A.2.2) ⁽⁴⁾	(16)	(9)
Autres	22	23
TOTAL	191	216

(*) Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Entreprises Limited pour 38 millions d'euros, Caddie Hotels (Novotel et Pullman Delhi) pour 18 millions d'euros, Blue Ridge Hotels (Novotel Mumbai) pour 11 millions d'euros, d'autres sociétés porteuses de projets de développement en Inde pour 23 millions d'euros, et Ambassador Inc., Ambasstel et Ambatel Inc. (Corée du Sud) pour 22 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. 2009	Déc. 2010
Chiffre d'affaires	82	102
Résultat net	(13)	1
Trésorerie/(Dette) nette	(169)	(216)
Montant des capitaux propres	81	85
Capitalisation boursière	143	151
Total de bilan	323	349
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. 2009	Déc. 2010
Chiffre d'affaires	60	111
Résultat net	-	-
Trésorerie/(Dette) nette	(107)	(108)
Montant des capitaux propres	30	35
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	158	168
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. 2009	Déc. 2010
Chiffre d'affaires	8	16
Résultat net	(7)	(7)
Trésorerie/(Dette) nette	(24)	(27)
Montant des capitaux propres	11	15
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	41	49
Fraction de capital détenu	58,71 %	58,71 % (*)

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

(4) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel US se décomposent comme suit :

Hôtellerie Sofitel US

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
Chiffre d'affaires	140	142
Résultat net ⁽¹⁾	(2)	45
Trésorerie/(Dette) nette	(461)	(366)
Montant des capitaux propres	(62)	(36)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	445	409
Fraction de capital détenu	25,00 %	25,00 %

(1) Le résultat est impacté positivement par la cession du Sofitel Washington à hauteur de 29 millions d'euros, et par la cession du Sofitel Philadelphie à hauteur de 23 millions d'euros.

NOTE 23 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Titres de participation (Actifs financiers disponibles à la vente)	126	128
Dépôts et cautionnements (Prêts et Créances)	70	66
TOTAL VALEURS BRUTES	196	194
Provisions pour dépréciation	(66)	(66)
VALEURS NETTES	130	128

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

Les titres et dépôts non consolidés se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Titres TAHL (foncière en Australie)	20	25
Titres Stone (foncière en France)	17	11
Dépôt pour les tranches 6 à 10 des hôtels Motel 6 aux États-Unis	21	22
Dépôt concernant des hôtels en France cédés en 2008	10	6
Autres participations et dépôts	62	64
VALEURS NETTES	130	128

NOTE 24 COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Valeurs brutes	1 422	416
Provisions	(72)	(42)
VALEURS NETTES	1 350	374

Les provisions pour dépréciations des créances clients correspondent à de multiples transactions individuelles de montants non significatifs. Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et leur recouvrabilité

est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires. Le montant des créances en retard de paiement et non encore dépréciées est non significatif.

Note 24.2. Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
TVA à récupérer	246	166
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	10	5
Créances d'impôts et taxes (*)	275	277
Autres débiteurs	427	287
Charges constatées d'avance	177	171
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	1 135	906
PROVISIONS (*)	(22)	(269)
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	1 113	637

(*) Le poste de créances d'impôts et taxes comprend 242 millions d'euros liés au paiement du redressement fiscal CIWLT en février 2009. Cette créance a été intégralement dépréciée au 31 décembre 2010 suite à l'obtention de nouveaux éléments dans le cadre de ce litige (cf. note 39).

Note 24.3. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
TVA à payer	122	96
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	460	410
Dettes d'impôts et taxes (1)	313	302
Autres créanciers	425	376
Produits constatés d'avance	143	123
AUTRES TIERS PASSIFS	1 463	1 307

(1) Ce poste comprend 156 millions d'euros liés au précompte (cf. note 39).

Note 24.4. Échéancier des comptes de tiers

Au 31 décembre 2010 (en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2010	Déc. 2009
Stocks	41	-	-	41	60
Clients	374	0	-	374	1 350
TVA à récupérer	161	5	-	166	246
Créances de personnel et organismes sociaux	5	-	-	5	10
Créances impôts et taxes	34	1	-	35	275
Autres débiteurs	260	0	-	260	405
ACTIF COURT TERME	875	6	-	881	2 346
Fournisseurs et comptes rattachés	634	0	-	634	709
TVA à payer	96	0	-	96	122
Personnel et organismes sociaux	391	17	2	410	460
Dettes autres impôts et taxes	301	1	-	302	313
Autres créanciers	374	1	1	376	425
PASSIF COURT TERME	1 796	19	3	1 818	2 029

NOTE 25 CAPITAL POTENTIEL

Suite à la réalisation de la Scission du Groupe le 2 juillet 2010, Accor a été amené à ajuster les prix d'exercice et nombre d'options ou d'actions gratuites attribués à ses bénéficiaires (cf. note 3.4.1 du Document de référence 2009 actualisé déposé à l'AMF le 18 mai 2010 sous le n° D-10-0201-A01). Les chiffres présentés dans cette note sont par conséquent des chiffres ajustés.

Note 25.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2010, le capital social est composé de 226 793 949 actions. Le nombre moyen d'actions en circulation en 2010 s'établit à 225 837 808. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2010 est de 226 793 949.**

Par ailleurs, 12 949 693 options de souscription, soit 5,71 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2010 (cf. note 25.3).

Accor a par ailleurs attribué à ses dirigeants en 2009 des actions sous conditions de performance liées aux résultats :

- le 31 mars 2009, Accor a attribué 300 383 actions sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2009 et 2010 (cf. note 25.3). Une partie des conditions de performance n'ayant pas été atteinte en 2009 et 2010, seules 131 686 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 239 875 328 titres.

Note 25.2. Résultat net dilué par action

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Accor sur les 12 mois (27,52 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2010 est de 226 822 310. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Résultat net part du Groupe (activités poursuivies et activités non conservées)	(282)	3 600
Nombre moyen pondéré d'actions <i>(en milliers)</i>	222 890	225 838
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription <i>(en milliers)</i>	16	853
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance <i>(en milliers)</i>	26	132
Nombre moyen pondéré d'actions dilué <i>(en milliers)</i>	222 932	226 822
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION <i>(en euros)</i>	(1,27)	15,87

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 2010 sont les plans 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21 et 22 d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2010.

Note 25.3. Avantages sur capitaux propres

Plans d'options de souscription d'actions

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

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2010 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de la période sont décrits dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution	Durée contractuelle du plan	Nombre d'options attribuées	Période de levée d'option	Nombre de bénéficiaires	Prix d'exercice	Méthode règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 6	8 janvier 2002	8 ans	3 438 840	du 8/01/2005 au 8/01/2010	2 032	37,77 €	Capitaux propres
Plan 8	3 janvier 2003	8 ans	176 549	du 4/01/2006 au 3/01/2011	67	21,11 €	Capitaux propres
Plan 9	7 janvier 2004	8 ans	1 990 332	du 8/01/2007 au 7/01/2012	1 517	23,66 €	Capitaux propres
Plan 10 (*)	9 juillet 2004	8 ans	131 619	du 9/07/2007 au 9/07/2012	3 390	22,51 €	Capitaux propres
Plan 11	12 janvier 2005	7 ans	1 750 020	du 13/01/2009 au 12/01/2012	903	21,50 €	Capitaux propres
Plan 12	9 janvier 2006	7 ans	1 840 601	du 10/01/2010 au 09/01/2013	191	30,60 €	Capitaux propres
Plan 13	24 mars 2006	7 ans	963 293	du 25/03/2010 au 24/03/2013	818	32,56 €	Capitaux propres
Plan 14	22 mars 2007	7 ans	2 183 901	du 23/03/2011 au 22/03/2014	958	45,52 €	Capitaux propres
Plan 15	14 mai 2007	7 ans	129 694	du 15/05/2011 au 14/05/2014	11	47,56 €	Capitaux propres
Plan 16 (*)	13 septembre 2007	8 ans	2 139	du 13/09/2010 au 13/09/2015	40	40,08 €	Capitaux propres
Plan 17	28 mars 2008	7 ans	2 080 442	du 29/03/2012 au 28/03/2015	1 022	30,81 €	Capitaux propres
Plan 18	30 septembre 2008	7 ans	110 052	du 01/10/2012 au 30/09/2015	6	28,32 €	Capitaux propres
Plan 19	31 mars 2009	8 ans	1 429 456	du 01/04/2013 au 31/03/2017	1 138	18,20 €	Capitaux propres
Plan 20	2 avril 2010	8 ans	2 618 770	du 03/04/2014 au 02/04/2018	1 020	26,66 €	Capitaux propres
Plan 21	2 avril 2010	8 ans	153 478	du 03/04/2014 au 02/04/2018	10	26,66 €	Capitaux propres
Plan 22	22 novembre 2010	8 ans	92 448	du 23/11/2014 au 22/11/2018	5	30,49 €	Capitaux propres

(*) Les plans 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, 2009 et 2010 une partie seulement des critères de performance ont été réalisés générant une annulation de 44 615 options.

Le plan n° 21 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance liées au marché. La condition porte sur la performance relative du cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013.

Elle fera l'objet d'un ajustement après la Scission de l'Hôtellerie et des Services. Le droit à exercer les options s'acquiert sur une durée de quatre ans en fonction de la performance annuelle de l'action Accor par rapport au CAC 40. Le nombre d'options pouvant être exercées à l'issue des quatre ans, ne peut en tout état de cause dépasser 100 % du montant initial. En 2010, les critères de performance ont été réalisés.

Les mouvements intervenus en 2009 et 2010 sur les plans d'options sur actions sont les suivants :

	31 décembre 2009	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 1^{ER} JANVIER 2009	9 591 890	45,16 €
Options attribuées en 2009	969 965	27,45 €
Options annulées/échues en 2009	(871 188)	43,03 €
Options exercées en 2009	(205 349)	37,02 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN 2009	9 485 318	43,72 €
OPTIONS EXERÇABLES À FIN 2009	3 771 273	35,20 €

	30 juin 2010	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 1^{ER} JANVIER 2010	9 485 318	43,72 €
Options attribuées au cours du 1 ^{er} semestre 2010	1 935 100	40,20 €
Options annulées/échues au cours du 1 ^{er} semestre 2010	(1 520 056)	39,21 €
Options exercées au cours du 1 ^{er} semestre 2010	(429 169)	33,39 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN JUIN 2010 AVANT SCISSION	9 471 193	44,19 €
OPTIONS EXERÇABLES À FIN JUIN 2010 AVANT SCISSION	3 806 868	40,18 €

	31 décembre 2010	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 2/07/2010 APRÈS SCISSION	13 839 320	29,38 €
Options attribuées au cours du 2 ^e semestre 2010	92 448	30,49 €
Options annulées/échues au cours du 2 ^e semestre 2010	(67 022)	33,64 €
Options exercées au cours du 2 ^e semestre 2010	(915 053)	22,76 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DÉCEMBRE 2010	12 949 693	29,84 €
OPTIONS EXERÇABLES À FIN DÉCEMBRE 2010	4 816 791	27,39 €

Au 31 décembre 2010, les plans non exercés sont les suivants :

	Prix d'exercice	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 8	21,11 €	3 774	3 jours
Plan 9	23,66 €	992 623	1 an
Plan 10	22,51 €	108 800	1,5 an
Plan 11	21,50 €	1 029 910	1 an
Plan 12	30,60 €	1 804 024	2 ans
Plan 13	32,56 €	875 521	2,3 ans
Plan 14	45,52 €	2 041 720	3,3 ans
Plan 15	47,56 €	85 079	3,5 ans
Plan 16	40,08 €	2 139	4,8 ans
Plan 17	30,81 €	1 983 497	4,3 ans
Plan 18	28,32 €	102 544	4,8 ans
Plan 19	18,20 €	1 350 985	6,3 ans
Plan 20	26,66 €	2 339 401	7,4 ans
Plan 21	26,66 €	137 228	7,4 ans
Plan 22	30,49 €	92 448	8 ans

Informations sur la juste valeur des options attribuées

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

De ce fait, quinze plans, octroyés entre 2003 et décembre 2010, 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 (Black & Scholes ou Monte Carlo) et en s'appuyant sur des données et hypothèses valables à ces mêmes dates. Pour cette raison, les informations présentées dans ce tableau pour les plans 8 à 21 (notamment le prix d'exercice, le cours du sous-jacent à la date d'attribution ainsi que la juste valeur) n'ont pas fait l'objet d'un ajustement suite à la réalisation de la Scission le 2 juillet 2010.

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

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

	Plan 16	Plan 17	Plan 18	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	62,35 €	47,10 €	37,12 €	25,49 €	41,47 €	41,47 €	32,19 €
Prix d'exercice	60,44 €	46,46 €	42,70 €	27,45 €	40,20 €	40,20 €	30,49 €
Volatilité attendue (*)	27,57 %	27,87 %	26,72 %	31,91 %	33,96 %	33,96 %	34,99 %
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	7 ans	7 ans	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans
Taux de rendement sans risque (**)	4,15 %	3,84 %	4,03 %	2,63 %	2,29 %	2,29 %	1,98 %
Juste Valeur des Options (***)	16,66 €	11,55 €	7,00 €	5,78 €	10,28 €	9,44 €	9,25 €

(*) 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 ;
- 2,53 % pour les plans 17, 18 et 19 ; et
- 3,24 % pour les plans 20 et 21 ;
- 2,22 % pour le plan 22.

Ce taux correspond principalement à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux, trois ou quatre derniers exercices.

La maturité des stock-options

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- 35 % des options sont exercées après quatre ans ;
- 20 % des options sont exercées après cinq ans ;
- 35 % des options sont exercées après six ans ;
- 5 % des options sont exercées après sept ans – 10 % pour les plans 11, 12, 13, 14, 15, 17 et 18 ;
- 5 % des options sont exercées après huit ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de huit ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

Charges comptabilisées au titre des avantages sur instruments de capital

La charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 18,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 20 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Au 31 décembre 2010, une partie de cette charge a été comptabilisée en charges de restructurations pour 1,7 million d'euros et une autre partie de cette charge a été comptabilisée en résultat net des activités non conservées pour 3,9 millions d'euros. En effet, la mise en application de la norme IFRS 2 suite à la réalisation de la Scission, nous a obligés à :

- 1) comptabiliser à la date de la Scission, la charge résiduelle IFRS 2 restant à comptabiliser à cette date pour l'ensemble des bénéficiaires Edenred ; ces derniers ayant quitté la société Accor avec transfert de leur condition de présence dans la société Edenred ;

- 2) procéder à une évaluation de la juste valeur des plans juste avant et juste après Scission, qui a conduit le Groupe à reconnaître une hausse de juste valeur pour l'ensemble des plans en vigueur, comptabilisée de la façon suivante :
 - a. dans sa globalité en 2010 pour la part rattachable aux bénéficiaires Edenred,
 - b. dans sa globalité en 2010 pour les plans dont la période d'acquisition des droits était terminée à la date de Scission,
 - c. de façon linéaire étalée sur la période d'acquisition des droits restante pour les plans dont la période d'acquisition des droits n'est pas terminée à la date de Scission.

Plan d'Épargne Entreprise

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

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

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

Les caractéristiques du plan sont les suivantes :

- prix de référence des titres : 68,61 euros avant ajustement lié à la Scission (42,65 euros après ajustement lié à la Scission) ;
- 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 cinq ans au taux de 5,5 %, s'est élevé à 0,2 million d'euros. Ce coût d'incessibilité représente 5,5 % du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

Plan d'actions sous conditions de performance

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 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. De ce fait, 26 166 actions ont été remises aux bénéficiaires.

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 300 383 actions sous conditions de performance dont :

- 249 084 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- 51 299 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre 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.

Au 31 décembre 2010

À la clôture de l'exercice 2010, une partie seulement des conditions de performance 2010 a été atteinte.

La juste valeur du plan pour les bénéficiaires Accor s'élève à 1,4 million d'euros dont 0,2 million d'euros ont été comptabilisés dans les comptes du 31 décembre 2010.

NOTE 26 RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Obligations convertibles	-	-
Obligations remboursables en actions	-	-
Fonds commun de placement et SICAV	-	-
Swap de taux et de change	(12)	(10)
Revalorisation des titres non consolidés	-	-
Revalorisation de titres disponibles à la vente	-	-
IMPACT CAPITAUX PROPRES	(12)	(10)

Variation des réserves de juste valeur des instruments financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Actifs financiers disponibles à la vente	-	-
Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres	-	-
Transféré (e) en résultat	-	-
Couverture de flux de trésorerie	(6)	2
Profit (perte) porté (e) en capitaux propres	(6)	2
Transféré (e) en résultat	-	-
VARIATION DE LA RÉSERVE	(6)	2

NOTE 27 MINORITAIRES

La variation des intérêts minoritaires se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	
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
Résultat minoritaire de la période	10
Dividendes versés aux minoritaires	(12)
Différence de conversion	13
Variations de périmètre	31
31 DÉCEMBRE 2010	299

NOTE 28 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. 2009			Déc. 2010		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	167	-	167	230	-	230
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	-	-	-	-	-	-
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	(6)	-	(6)	2	-	2
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(4)	1	(3)	(3)	1	(2)
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	157	1	158	229	1	230

NOTE 29 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

Note 29.A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2010, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Taux effectif Déc. 2009 (en %)	Déc. 2010	Taux effectif Déc. 2010 (en %)
EUR	2 151	5,73	1 399	6,87
CNY	94	4,77	91	4,87
PLN	82	4,30	59	5,25
AUD	41	4,57	5	7,38
USD	12	1,28	10	1,18
Autres devises ⁽¹⁾	133	3,31	214	4,53
DETTE BRUTE	2 513	5,48	1 778	6,40
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	151		100	
Engagements d'achat	20		4	
Dérivés passif	21		23	
Autres dettes financières court terme et banques	143		83	
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	2 848		1 988	

(1) Dont en JPY l'équivalent de 36 millions d'euros, en CHF l'équivalent de 26 millions d'euros au 31 décembre 2010.

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
Dettes financières non courantes (long terme)	2 475	1 783
Dettes financières courantes (court terme)	373	205
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	2 848	1 988

Note 29.B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2010, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
Année N + 1	373	205
Année N + 2	209	100
Année N + 3	302	796
Année N + 4	949	498
Année N + 5	627	26
Année N + 6	23	13
Au-delà	365	350
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	2 848	1 988

Une présentation d'un échéancier sur le long terme a semblé être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. Les emprunts et les placements en devises

ont été convertis aux cours de clôture. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la note 29.E sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2010, Accor bénéficie de lignes de crédit confirmées long terme non utilisées, pour un montant de 1 980 millions d'euros ayant des échéances variant entre juin 2012 et août 2013.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2010 est de 140 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 323 millions d'euros de janvier 2011 à décembre 2014 et 55 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2009 était de 139 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 485 millions d'euros de janvier 2010 à décembre 2013 et 76 millions d'euros au-delà.

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

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

Au 31 décembre 2010, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 505	5,97 %	85 %
CNY	91	4,87 %	5 %
PLN	55	5,32 %	3 %
AUD	5	7,38 %	0 %
Autres devises	122	6,75 %	7 %
DETTE BRUTE TOTALE	1 778	5,95 %	100 %

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute du Groupe se répartit de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 399	6,87 %	79 %
CNY	91	4,87 %	5 %
PLN	59	5,25 %	3 %
AUD	5	7,38 %	0 %
USD	10	1,18 %	1 %
Autres devises	214	4,53 %	12 %
DETTE BRUTE TOTALE	1 778	6,40 %	100 %

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

(en millions d'euros)	Dette Totale	
	Montant	Taux
Décembre 2009	2 513	5,48 %
Décembre 2010	1 778	6,40 %

Au 31 décembre 2010, la dette brute totale est répartie à 78 % à taux fixe au taux moyen de 6,97 % et 22 % à taux variable au taux moyen de 4,36 %.

Au 31 décembre 2010, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (98 %), la dette à taux variable est principalement libellée en CNY (23 %), en PLN (15 %) et en EUR (9 %).

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (*rating trigger*). En revanche, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (1 778 millions d'euros), 1 161 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*.

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

Note 29.E. Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2010, 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 2011	Échéance 2012	31 décembre 2010 Valeur nominale	31 décembre 2010 Juste valeur
JPY	36	-	36	1
CZK	24	-	24	-
CAD	11	-	11	1
USD	10	-	10	-
Autres	22	-	22	1
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	103	-	103	3

Achats à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2011	Échéance 2012	31 décembre 2010 Valeur nominale	31 décembre 2010 Juste valeur
GBP	215	-	215	1
USD	75	-	75	-
MXN	6	-	6	-
Autres	11	-	11	-
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	307	-	307	1
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	410	-	410	4

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. Elles 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 2010, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 4 millions d'euros.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2010, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2011	2010	2013	Au-delà	31 décembre 2010 Valeur notionnelle	31 décembre 2010 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps	-	-	352	4	356	19
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	-	-	352	4	356	19

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 2010, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 19 millions d'euros.

3. Valeur de marché des instruments financiers

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2010 Valeur au bilan	31 décembre 2010 Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS :	1 988	2 104
Obligations ⁽¹⁾	1 161	1 277
Dette bancaire	422	422
Endettement en Crédit Bail	100	100
Autres dettes	282	282
Dérivés de taux (Cash Flow Hedge) ⁽²⁾	19	19
Dérivés de change (Fair Value Hedge) ⁽²⁾	4	4
ACTIFS FINANCIERS COURANTS :	(1 258)	(1 258)
Titres de placement ⁽³⁾	(1 059)	(1 059)
Disponibilités	(84)	(84)
Autres	(115)	(115)
Dérivés de taux (Cash Flow Hedge) ⁽²⁾	-	-
Dérivés de change (Fair Value Hedge) ⁽²⁾	-	-
DETTE NETTE	730	846

(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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2010 Valeur au bilan	31 décembre 2010 Juste valeur
Titres de créances négociables ⁽¹⁾	(100)	(100)
Placements monétaires ⁽²⁾	(947)	(947)
SICAV et fonds communs de placement à moins de 3 mois ^{(*) (3)}	(10)	(10)
Autres	(2)	(2)
Total des titres de placement	(1 059)	(1 059)

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

(1) Actifs détenus jusqu'à l'échéance.

(2) Prêts et créances émis par le Groupe.

(3) Actifs financiers disponibles à la vente.

Note 29.F. Notation du Groupe

Au 31 décembre 2010, la notation de Accor est la suivante :

<i>Agence de notation</i>	Dettes à long terme	Dettes à court terme	Dernière mise à jour de la note	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	01/10/2010	Surveillance avec implication négative	01/10/2010
Fitch Ratings	BBB-	F-3	30/09/2010	Négative	30/09/2010

Note 29.G. 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 30 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE

La dette nette se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Autres dettes financières long terme ⁽¹⁾	2 332	1 690
Endettement de crédit-bail long terme	143	93
Dettes financières court terme	285	160
Banques	67	22
Dérivés Passif	21	23
DETTES FINANCIÈRES	2 848	1 988
Prêts à court terme	(17)	(20)
Titres de placement ⁽²⁾	(1 006)	(1 059)
Disponibilités	(152)	(84)
Dérivés actif	(6)	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(43)	(95)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 224)	(1 258)
DETTE NETTE	1 624	730

(1) Cf. note 2.D.

(2) Cf. note 29.E.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	1 072	1 624
Variation des dettes long terme	387	(693)
Variation des dettes à court terme	120	(167)
Variation de trésorerie et équivalent de trésorerie	74	20
Variation liée aux autres actifs financiers courants	(29)	(54)
VARIATION DE LA PÉRIODE	552	(894)
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	1 624	730

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
TRÉSORERIE AU BILAN	1 164	1 143
Banques créditrices	(67)	(22)
Dérivés passif	(21)	(23)
TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FINANCEMENT	1 076	1 098

**NOTE 31 ANALYSE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS
SELON LA NORME IFRS 7**

Au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2010, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			Juste valeur de la classe	
	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)		
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE					125					
Obligations et titres de créances négociables	125				125					
PRÊTS ET CRÉANCES					2 456					
Prêts à court terme		17			17					
Prêts à long terme		107			107					
Créances sur cession d'actifs			43		43					
Dépôts et cautionnements				70	70					
Créances clients				1 350	1 350					
Placements monétaires	866				866					
Autres	3				3					
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE					72				72	
Titres de participation			60		60			60	60	
SICAV et fonds communs de placement	10				12	12			12	
Autres										
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR					6				6	
Dérivés de taux	-				-		-		-	
Dérivés de change	8				6		6		6	
DISPONIBILITÉS	152				152					
ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2009	1 164	124	43	130	1 350	2 811	12	6	60	78

31 décembre 2010 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la 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						100				
Titres de créances négociables	100					100				
PRÊTS ET CRÉANCES						1 640				
Prêts à court terme		20				20				
Prêts à long terme		136				136				
Créances sur cession d'actifs			95			95				
Dépôts et cautionnements				66		66				
Créances clients					374	374				
Placements monétaires	947					947				
Autres	2					2				
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE						72				72
Titres de participation				62		62			62	62
SICAV et fonds communs de placement	10					10	10			10
Autres										
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						-				-
Dérivés de taux	-					-		-		-
Dérivés de change	-					-		-		-
DISPONIBILITÉS	84					84				
ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2010	1 143	156	95	128	374	1 896	10	-	62	72

31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur				
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financières long terme	Fournisseurs	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				
Autres obligations		1 440				1 440				
Dettes bancaires		673	132			805				
Endettement de crédit-bail			8	143		151				
Autres dettes		219	145			364				
Fournisseurs					709	709				
BANQUES	67					67				
PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2009	88	2 332	285	143	709	3 557	-	21	-	21

31 décembre 2010 (en millions d'euros)	Catégories au bilan					Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur				
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financières long terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						23				23
Dérivés de change	4					4		4		1
Dérivés de taux	19					19		19		20
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI						2 577				
Autres obligations		1 161				1 161				
Dettes bancaires		335	87			422				
Endettement de crédit-bail			7	93		100				
Autres dettes		194	66			260				
Fournisseurs					634	634				
BANQUES	22					22				
PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2010	45	1 690	160	93	634	2 622	-	23	-	23

(*) 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).

Nous ne présentons les hiérarchies de JV que pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur.

Les méthodes de calcul de juste valeur des instruments dérivés, SICAV, FCP et obligations sont précisées dans la note 29. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la note 1.O.1.

Accor n'a entrepris aucun transfert de niveaux au cours des exercices présentés.

NOTE 32 ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Groupe Lucien Barrière	-	597
Services à bord des trains	-	45
Groupe d'actifs destinés à être cédés	14	10
Actifs non courants classés en « Actifs destinés à être cédés »	130	161
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	144	813
Groupe Lucien Barrière	-	326
Services à bord des trains	-	48
Hôtellerie	4	4
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	4	378

A. Groupe Lucien Barrière

En juin 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, Accor a annoncé son intention de cession de la totalité de sa participation de 49 % dans le Groupe Lucien Barrière. La cession à Fimalac et Groupe Lucien Barrière (cf. note 2.B.2.2) aura lieu au cours du 1^{er} trimestre 2011. À la date de clôture, et conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non

courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », la totalité des actifs et passifs (hors capitaux propres) du Groupe Lucien Barrière a été reclassée dans le bilan consolidé du Groupe en « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés ». De plus, la participation a été ramenée à la juste valeur générant la comptabilisation d'une dépréciation d'écart d'acquisition de 79 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Écarts d'acquisition	-	287
Immobilisations incorporelles	-	11
Immobilisations corporelles	-	224
Immobilisations financières	-	2
Actifs d'impôt différés	-	(1)
Stocks	-	3
Clients	-	10
Autres tiers	-	13
Prêts à court terme	-	-
Actifs financiers courants	-	36
Comptes de régularisation actifs	-	12
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	-	597
Dettes long terme	-	178
Provision pour risques et charges à caractère non courant	-	7
Fournisseurs	-	26
Autres tiers	-	84
Provision pour risques et charges à caractère courant	-	2
Dettes financières court terme	-	25
Banque	-	1
Comptes de régularisation passifs	-	3
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	-	326

B. Services à bord des trains

Le 7 juillet 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, Accor a signé un accord visant à céder les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal ainsi qu'une partie des activités italiennes de la Compagnie des

Wagons-Lits à travers une joint-venture détenue à 60 % par Newrest et à 40 % par Accor. La cession a eu lieu au cours du 2^e semestre 2010. Cependant, Accor a toujours l'intention de céder les 40 % restant dans cette joint-venture, et de fait, a conservé en « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés » les actifs et passifs encore détenus à la clôture.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
Écarts d'acquisition	-	-
Immobilisations incorporelles	-	-
Immobilisations corporelles	-	3
Immobilisations financières	-	-
Actifs d'impôt différés	-	-
Stocks		2
Clients	-	26
Autres tiers		7
Prêts à court terme	-	1
Actifs financiers courants	-	5
Comptes de régularisation actifs		1
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	-	45
Dettes long terme	-	-
Provision pour risques et charges à caractère non courant	-	-
Fournisseurs	-	14
Autres tiers	-	8
Provision pour risques et charges à caractère courant	-	20
Dettes financières court terme	-	4
Banque	-	2
Comptes de régularisation passifs		-
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	-	48

C. Autres actifs destinés à être cédés

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
GROUPE D'ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS (CHINE)	14	10
Hôtels à céder en Allemagne ⁽¹⁾	-	51
Hôtels à céder aux États-Unis ⁽²⁾	26	48
Hôtels à céder en France ⁽³⁾	80	32
Hôtels à céder en Nouvelle-Zélande ⁽⁴⁾	-	27
Hôtels à céder en Italie ⁽⁵⁾	18	-
Hôtels à céder en Suisse	3	-
Autres	3	3
TOTAL ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	130	161

En application de la norme IFRS 5, l'ensemble de ces actifs a été reclassé en actifs destinés à être cédés pour un montant égal à leur valeur nette comptable.

(1) Au 31 décembre 2010, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de deux Novotel dans le cadre de l'opération avec Predica Foncière Des Murs en Allemagne. La valeur nette comptable de ces biens à date est de 46 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe s'est accordé sur la cession de deux Mercure et un ibis. La valeur nette comptable de ces biens à cette date est de 5 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2009, le Groupe s'était accordé sur la cession de 24 hôtels Motel 6 et un hôtel Studio 6. La valeur nette comptable de ces biens à cette date était de 26 millions d'euros. Une partie de ces hôtels a été cédée au cours de l'exercice 2010, les 8 hôtels restants le seront au cours de l'exercice 2011.

Au 31 décembre 2010, le Groupe s'est accordé sur la cession de 33 hôtels Motel 6. La valeur nette comptable de ces biens à cette date est de 40 millions d'euros.

(3) Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'était accordé sur la cession de six unités (cinq hôtels et un institut) en France. La valeur nette comptable de ces biens à cette date était de 80 millions d'euros. Ces hôtels ont été cédés au cours de l'exercice 2010.

Au 31 décembre 2010, le Groupe s'est accordé sur la cession en France de 4 Etap Hotel dans le cadre de l'opération avec Predica Foncière des Murs. La valeur nette comptable de ces biens à cette date est de 7 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe s'est accordé sur la cession de 16 autres hôtels en France. La valeur nette comptable de ces biens à cette date est de 25 millions d'euros.

(4) Au 31 décembre 2010, le Groupe s'est accordé sur la cession de quatre Novotel et deux ibis en Nouvelle-Zélande. La valeur nette comptable de ces biens à cette date est de 27 millions d'euros.

(5) Au 31 décembre 2009, dans le cadre de la politique le Groupe s'était accordé sur la cession de deux hôtels en Italie. La valeur nette comptable de ces biens à cette date était de 18 millions d'euros. Ces hôtels ont été cédés au cours de l'exercice 2010.

NOTE 33 PROVISIONS

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2010, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2009	Impact capitaux propres (*)	Dotations de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre (*)	31/12/2010
Provisions pour retraites	108	3	15	(6)	(10)	1	(32)	79
Provisions pour primes de fidélité	24	-	3	(3)	(3)	1	(2)	20
Provisions pour litiges et autres	-	-	10	-	-	-	-	10
TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE NON COURANT	132	3	28	(9)	(13)	2	(34)	109

(*) cf. note 33.C.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2010, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2009	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31/12/2010
Provisions fiscales	22	-	23	(7)	(1)	1	(3)	35
Provisions pour restructurations	45	-	17	(33)	(5)	1	(6)	19
Provisions pour litiges et autres	175	-	56	(51)	(14)	3	(33)	136
TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE COURANT	242	-	96	(91)	(20)	5	(42)	190

Au 31 décembre 2010, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 33 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 9 millions d'euros relatives aux différents litiges prud'homaux.

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de l'exercice (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
Résultat d'exploitation	1	(2)
Résultat financier	10	-
Provision sur patrimoine hôtelier	5	18
Provisions sur autres actifs et restructuration	15	(40)
Provision pour impôts	(1)	15
TOTAL	30	(9)

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 (54 % de l'obligation), aux Pays-Bas (21 % de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100 % par des actifs, aucune provision n'est constatée au bilan) et en Suisse (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.

2009	Europe Hors France									Structures	
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	Suisse	Pologne	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	5,0 %	5,0 %	5,6 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	3,0 %	5,5 %	5,0 %	4 % - 8,7 %	
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	2,2 % - 4,5 %	4 % - 5,5 %	5,5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	4,3 %	N/A	4,5 %	N/A	

2010	Europe Hors France									Structures	
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	Suisse	Pologne	Mondiales	Autres	
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	N/A	65 ans	65 ans	60 - 65 ans	64 - 65 ans	60 - 65 ans	65 ans	55 - 65 ans	
Évolution des salaires	3,0 %	2,0 %	N/A	1,5%	3,0 %	2,5 % - 3,5 %	1,5%	3,0 %	3 % - 4 %	2 % - 10 %	
Taux de charges salariales	46 %	23 %	N/A	22 %	36 %	29 %	17 %	40 %	46 %	9 % - 45 %	
Taux d'actualisation	4,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	4,5 %	4,5 %	2,2 %	5,0 %	4,5 %	4 % - 8,7 %	
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	
Taux de rendement attendu des actifs 2011	4,0 %	4 % - 4,5 %	N/A	4,0 %	4,5 %	N/A	3,25 %	N/A	4,0 %	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. Pour les filiales situées dans la zone euro, le taux d'actualisation est déterminé par référence à l'indice IBoxx Corporate AA 10+ de la zone Euro. Pour les filiales hors zone euro, et lorsque le marché obligataire est suffisamment liquide, 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. Pour les autres pays, le taux d'obligation est fixé en référence aux obligations d'État.

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. en ligne avec les taux des obligations *Corporate AA*).

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.

En 2010, la loi portant réforme des retraites a conduit le Groupe à modifier certains paramètres de calcul de ses engagements de retraite. Ces changements n'ont généré aucun impact significatif sur les comptes du Groupe dont les précédentes hypothèses d'âge de départ étaient déjà suffisantes.

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 2010 <i>(en millions d'euros)</i>	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	120	-	120
Juste valeur des actifs des régimes	(85)	-	(85)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	35	-	35
Valeur actualisée des obligations non financées	-	64	64
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
VALEUR NETTE AU BILAN	35	64	99

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

Au 31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	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.

Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme par zone géographique

(en millions d'euros)	Régimes de retraite							
	Décembre 2010							
	France	Europe hors France						
Pays-Bas		Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	35	29	7	9	14	2	9	13
Coût des services rendus dans l'année	2	-	-	-	-	-	1	1
Effet de l'actualisation	2	1	-	-	1	-	-	-
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	1	-
Coûts des services passés (Modification de régime)	-	-	-	-	-	-	-	-
Réduction/Liquidation de régime	(4)	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition/Cession	(2)	-	(7)	-	(3)	-	-	(8)
Prestations versées par l'employeur	(1)	(2)	-	-	(1)	-	(2)	(1)
(Gains)/Pertes actuarielles	1	6	-	-	1	-	-	-
Effet de change	-	-	1	-	-	-	2	-
Effet de change (sous consolidation)	-	-	-	-	-	-	-	-
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	(2)	-	-	(1)
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en activité destinée à être cédée	(11)	-	-	-	-	-	-	-
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	-	-
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	23	34	-	10	11	2	11	4

(en millions d'euros)	Europe hors France							
	France	Europe hors France						
		Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE	4	29	4	2	11	-	7	-
Rendement réel des fonds	(1)	7	-	-	-	-	-	-
Cotisations employeurs	-	-	-	-	1	-	1	-
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	1	-
Prestations versées	(1)	(2)	-	-	(1)	-	(2)	-
Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition/Cession	-	-	(5)	-	(2)	-	-	-
Effet de change	-	-	-	-	-	-	1	-
Effet de change (sous consolidation)	0	-	-	-	-	-	-	-
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	(2)	-	-	-
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en activité destinée à être cédée	(4)	-	-	-	-	-	-	-
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	-	34	-	2	8	-	9	-

Autres avantages					
			Déc. 2010	Déc. 2010	2009 Publié
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2010	Total 2009 publié
69	7	195	25	220	210
4	1	10	2	12	12
3	-	9	1	10	11
-	-	1	-	1	1
-	-	-	-	-	-
(6)	(1)	(10)	(1)	(12)	(13)
(6)	(1)	(28)	(3)	(31)	3
(2)	(1)	(10)	(3)	(13)	(11)
2	-	10	(1)	9	4
-	-	2	1	3	1
-	-	-	-	-	-
-	(1)	(1)	-	(1)	-
1	-	(2)	-	(1)	2
-	-	(11)	-	(11)	-
-	(1)	(1)	-	(1)	-
64	5	164	20	184	220

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2010	Total 2009 publié
31	-	88	-	88	79
4	0	11	-	11	5
1	-	3	-	3	2
-	-	1	-	1	1
(2)	0	(7)	-	(7)	(4)
-	-	-	-	-	-
-	(0)	(7)	-	(7)	2
-	0	2	-	2	-
-	-	-	-	-	-
(1)	-	(1)	-	(1)	-
1	-	(1)	-	(1)	2
-	-	(4)	-	(4)	-
-	-	-	-	-	-
33	0	85	-	85	88

(en millions d'euros)	Europe hors France							
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE	31	-	3	7	3	2	2	13
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en activité destinée à être cédée	(7)	-	-	-	-	-	-	-
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	-	-
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	23	-	-	7	3	2	2	4

(en millions d'euros)	Europe hors France							
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
Ajustement des actifs et excédents comptabilisés à l'actif	-	-	-	-	-	-	-	-
PROVISION À LA CLÔTURE	23	-	-	7	3	2	2	4

(en millions d'euros)	Europe hors France							
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
Coût des services rendus dans l'année	2	-	-	-	-	-	1	1
Effet de l'actualisation	2	1	-	-	1	-	-	-
Rendement attendu des actifs du régime	-	(1)	-	-	-	-	-	-
Amortissement du coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	(4)	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement des écarts actuariels relatifs aux régimes long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
CHARGE DE L'EXERCICE	-	-	-	1	1	-	1	1

(en millions d'euros)	Europe hors France							
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
ÉCARTS ACTUARIELS RECONNUS EN CAPITAUX PROPRES	2	-	-	-	1	-	1	-

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2010	Total 2009 publié
39	7	107	25	132	131
-	-	(7)	-	(7)	-
-	(1)	(1)	-	(1)	-
32	5	78	20	99	132

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2010	Total 2009 publié
-	-	-	-	-	-
32	5	78	20	99	132

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2010	Total 2009 publié
4	1	10	2	12	12
3	-	9	1	10	11
(1)	-	(4)	-	(4)	(4)
-	-	-	-	-	-
(6)	(1)	(10)	(1)	(12)	(13)
-	-	-	(1)	(1)	(4)
-	-	4	1	5	2

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2010	Total 2009 publié
(1)	-	3	-	2	-

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1^{er} janvier 2009 et le 31 décembre 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant
PROVISION AU 01/01/2009	131
Charge de l'exercice	2
Versements	(10)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	6
Variation de périmètre ⁽¹⁾	2
Change	1
PROVISION AU 31/12/2009	132
Charge de l'exercice	5
Versements	(9)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	2
Variation de périmètre ⁽²⁾	(24)
Change	1
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en activité destinée à être cédée	(7)
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	(1)
PROVISION AU 31/12/2010	99

(1) 2 millions d'euros liés à l'intégration du Groupe Lucien Barrière (30,19 % à 49 %).

(2) (17) millions d'euros liés à la Scission Accor/Edenred en date du 2 juillet 2010.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010
DETTE ACTUARIELLE		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	5	(3)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	3	13
JUSTE VALEUR DES ACTIFS		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(2)	(7)

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 %	23 %	15 %-25 %
Obligations	75 %-80 %	90 %	26 %	75 %-80 %	75 %-80 %	44 %	75 %-80 %
Autres	0 %-5 %	0 %	19 %	0 %-5 %	0 %-5 %	33 %	0 %-5 %

Étude de sensibilité

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.

Au 31 décembre 2010, 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 6,2 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 6,2 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

NOTE 34 RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	Déc. 2009	Déc. 2010
Résultat net consolidé, part du Groupe des activités poursuivies	(303)	(411)
Part des minoritaires	8	7
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	435	432
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	7	(17)
Impôts différés	31	6
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	278	594
Marge brute d'autofinancement des activités non conservées	265	94
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT (Y COMPRIS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS)	721	705
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(72)	(42)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	138	126
Éléments non récurrents des activités non conservées	56	75
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	843	864

NOTE 35 VARIATION DE BFR

La variation du besoin en fonds de roulement se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2009	Déc. 2010	Variation
Stocks	60	41	(19)
Clients	1 350	374	(976)
Autres tiers actifs	1 113	637	(476)
Fonds réservés titres de services prépayés	565	-	(565)
BFR ACTIF	3 088	1 052	(2 036)
Fournisseurs	709	634	(75)
Autres tiers passif	1 463	1 307	(156)
Titres de services prépayés à rembourser	2 883	-	(2 883)
BFR PASSIF	5 055	1 941	(3 114)
BFR NET	1 967	889	(1 078)
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2009			1 967
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾			(14)
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement			2
Éléments de BFR inclus dans les cessions ⁽²⁾			(1 400)
Différence de conversion			97
Provisions			249
Reclassements avec les autres postes du bilan			(12)
VARIATION NETTE DE BFR			(1 078)
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2010			889
<i>(1) La variation du besoin en fonds de roulement se détaille comme suit (cf. tableau de financement) :</i>			
Activités conservées			198
Activités non conservées			(212)
Variation du besoin en fonds de roulement			(14)

(2) Relatifs aux activités cédées (Edenred) et activités reclassées selon IFRS 5 (Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains).

NOTE 36 INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses immobilisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale. Ce poste exclut donc les investissements

de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées ainsi que la constitution ou construction de nouveaux actifs.

Détail des investissements sur actifs existants hors activités non conservées

Ce poste se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2010	Déc. 2009 publié
HÔTELLERIE	281	275	280
Haut et Milieu de gamme	136	131	135
Economique	111	109	111
Economique aux Etats-Unis	34	35	34
SERVICES PRÉPAYÉS	-	-	30
AUTRES ACTIVITÉS	7	6	17
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	288	281	327

Détail des investissements sur actifs existants relatifs aux activités non conservées

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les investissements sur actifs existants d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans le tableau ci-dessus. Les investissements sur actifs existants

d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains s'élèvent au 31 décembre 2010 respectivement à 12 millions d'euros, 12 millions d'euros et 1 million d'euros.

NOTE 37 INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que leurs besoins en fonds de roulement selon les principes de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». Ils prennent également

en compte la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.

Détail des investissements de développement hors activités non conservées

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (*)	Déc. 2010	Déc. 2009
HÔTELLERIE	70	126	7	32	85	1	321	404
Haut et Milieu de gamme ⁽¹⁾	44	74	7	4	51	1	181	201
Economique ⁽²⁾	26	52	-	28	34	-	140	188
Economique Etats-Unis	-	-	-	-	-	-	-	15
AUTRES ACTIVITÉS⁽³⁾	-	16	-	1	-	2	19	16
TOTAL DÉC. 2010	70	142	7	33	85	3	340	
TOTAL DÉC. 2009	91	165	22	22	114	6		420

(*) Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ». Les investissements de développement au 31 décembre 2010 s'élèvent à € 340 millions :

(1) dont :

- a. 30 millions d'euros : ouverture du Sofitel Bel Ombre à l'Île Maurice,
- b. 12 millions d'euros : ouverture d'un Novotel à Munich en Allemagne,
- c. 9 millions d'euros : rénovation d'un Sofitel en France,
- d. 8 millions d'euros : acquisition des murs d'un Novotel en France,
- e. 7 millions d'euros : rénovation d'un Novotel à New York aux États-Unis,
- f. 6 millions d'euros : rénovation d'un Pullman aux Pays-Bas,
- g. 5 millions d'euros : ouverture du Sofitel Mumbai en Inde ;

(2) dont :

- a. 27 millions d'euros : ouverture de neuf ibis en Amérique Latine,
- b. 23 millions d'euros : ouverture de neuf ibis en Europe hors France,
- c. 21 millions d'euros : ouverture de 42 hôtels ibis en Chine,
- d. 16 millions d'euros : extension d'un ibis en France,
- e. 9 millions d'euros : travaux de rebranding d'un Etap Hotel en Suisse,
- f. 7 millions d'euros : ouverture de six hôtels ibis en Algérie ;

(3) dont :

- a. 16 millions d'euros d'investissements pour l'achat de voitures en Pologne.

Détail des investissements de développement relatifs aux activités non conservées

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les investissements de développement d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Les investissements de développement de Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de Services à bord des trains s'élèvent en décembre 2010 respectivement à 14 millions d'euros, 29 millions et 5 millions dont :

- Edenred :
 - 14 millions d'euros de rachat de minoritaires ;
- Groupe Lucien Barrière :
 - 19 millions d'euros de développement sur le casino de Lille,
 - 4 millions d'euros de développement des jeux en ligne.

NOTE 38 ANALYSES SECTORIELLES

Le groupe Accor exerce au 31 décembre 2010 son activité dans trois 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 4 229 établissements répartis dans 90 pays, se constitue de trois sous segments qui sont :
 - les Hôtels Haut et Milieu de Gamme qui regroupent les marques Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Adagio et Suitehotel,
 - les Hôtels Economiques constitués des marques Formule 1, Etap Hotel, All seasons et ibis,
- les Hôtels Economiques US qui regroupent les marques Motel 6 et Studio 6 ;
- 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 ;
- les autres activités du Groupe incluent notamment les Directions corporate du Groupe.

En 2009 et 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, le groupe Accor a annoncé qu'il se séparait ou souhaitait se dégager des secteurs d'activité suivants :

- le secteur des services prépayés dont l'activité est à partir du 2 juillet gérée de façon indépendante par la société Edenred (cf. note 2.E) ;
- 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 qui a été cédé le 7 juillet dernier à une joint-venture détenue par Newrest à 60 % et Accor à 40 % (cf. note 2.B.3). Le groupe Accor a cependant l'intention de céder la participation de 40 % encore détenue.

Au 31 décembre 2010, seuls le Groupe Lucien Barrière et les 40 % des Services à bord des trains sont encore détenus par le groupe Accor et restent donc comptabilisés dans les comptes consolidés 2010 du Groupe en activités destinées à être cédées (cf. note 32). Ces lignes d'activités restent présentées dans les bilans ci-après.

Pour chacun des secteurs mentionnés, 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 trois 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.

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé par Groupe provient de multiples transactions diverses sans que 10 % ou plus des transactions ne proviennent d'un seul et même client externe.

Le total des actifs et passifs par secteurs est quant à lui présenté dans les bilans ci-dessous :

Au 31 décembre 2010 <i>(en millions d'euros)</i>	Hôtellerie	Autres métiers	Total consolidé
Écarts d'acquisition	722	21	743
Immobilisations incorporelles	389	20	409
Immobilisations corporelles	3 575	107	3 682
Total immobilisations financières	456	24	480
Actif d'impôt différé	216	25	241
TOTAL ACTIF NON COURANT	5 358	197	5 555
TOTAL ACTIF COURANT	1 465	845	2 310
Actifs destinés à être cédés	169	644	813
TOTAL ACTIF	6 992	1 686	8 678
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	5 475	(1 526)	3 949
TOTAL PASSIF NON COURANT	396	1 619	2 015
TOTAL PASSIF COURANT	1 117	1 219	2 336
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	4	374	378
TOTAL PASSIF	6 992	1 686	8 678

Au 31 décembre 2010 (en millions d'euros)	Haut et Milieu de Gamme	Economique	Economique États-Unis	Total Hôtellerie
Écarts d'acquisition	634	88	-	722
Immobilisations incorporelles	163	61	165	389
Immobilisations corporelles	1 865	1 034	676	3 575
Total immobilisations financières	392	40	24	456
Actif d'impôt différé	123	16	77	216
TOTAL ACTIF NON COURANT	3 177	1 239	942	5 358
TOTAL ACTIF COURANT	912	414	139	1 465
Actifs destinés à être cédés	87	34	48	169
TOTAL ACTIF	4 176	1 687	1 129	6 992
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	3 708	855	912	5 475
TOTAL PASSIF NON COURANT	267	119	10	396
TOTAL PASSIF COURANT	200	710	207	1 117
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	1	3	-	4
TOTAL PASSIF	4 176	1 687	1 129	6 992

Le total des actifs non courants, autres que les actifs d'impôts différés, situés en France et dans les autres pays étrangers se détaille de la façon suivante :

Au 31 décembre 2010 (en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Total
Écarts d'acquisition	199	228			257	59	743
Immobilisations incorporelles	12	125	165	4	28	75	409
Immobilisations corporelles	977	1 304	764	170	30	437	3 682
Total immobilisations financières	60	59	15	15	330	1	480
TOTAL ACTIF NON COURANT HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 248	1 716	944	189	645	572	5 314

NOTE 39 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 242,5 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 24.2).

À la fin de l'exercice 2009, la société n'a pas constitué de provision car après avoir pris avis auprès de ses conseillers juridiques et fiscaux, elle a estimé disposer d'arguments sérieux lui permettant de trouver une issue favorable à ses intérêts, considérant notamment que la société CIWLT relève de la fiscalité belge.

La société CIWLT a reçu courant janvier 2011 un avis d'audience devant la Cour Administrative d'Appel de Versailles pour le 1^{er} février 2011. Lors de cette audience, le rapporteur public a lu ses conclusions et s'est prononcé en défaveur de la CIWLT.

Pour l'essentiel, le rapporteur public a considéré que la société CIWLT exerçait une activité de holding en France. En effet, pour déterminer le lieu d'imposition de cette activité, il considère qu'il convient de se référer au lieu de tenue des Conseils d'administration. Après instruction des éléments du dossier, il a estimé qu'il devait être considéré que l'essentiel des Conseils d'administration a eu lieu en France.

La société CIWLT a déposé le 4 février 2011, une note en délibéré devant la Cour Administrative d'appel de Versailles pour rappeler que l'essentiel des Conseils d'administration n'a pas eu lieu en France.

La Cour Administrative d'Appel de Versailles devrait rendre son arrêt très prochainement au cours du premier semestre 2011. Dans l'hypothèse où un arrêt défavorable serait prononcé à l'encontre de la société, cette dernière aurait deux mois pour saisir le Conseil d'État.

Compte tenu de ces nouveaux éléments défavorables, la société a comptabilisé dans ses comptes au 31 décembre 2010, une charge pour risque fiscal de 242,5 millions d'euros en dépréciant la créance fiscale qui avait été comptabilisée à l'actif du bilan. De plus, la société a comptabilisé une provision complémentaire de l'ordre de 20,6 millions d'euros correspondant au principal ainsi qu'à une estimation des intérêts moratoires au 31 décembre 2010 au titre de l'exercice 2003 qui n'a pas donné lieu à paiement au profit de l'administration fiscale.

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'euros 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.

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.

Au cours du mois de février 2010, la Cour de Justice des Communautés européennes a notifié à Accor les observations des autres états membres intéressés ainsi que celles de la Commission européenne.

L'audience devant la Cour de Justice de l'Union Européenne s'est tenue le 27 octobre 2010. Les conclusions de l'Avocat Général ont été prononcées le 22 décembre 2010. L'arrêt définitif de la Cour de Justice de l'Union Européenne devrait être rendu courant 2011.

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 40 ENGAGEMENTS HORS-BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2010**Note 40.1. Engagements donnés hors bilan**

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2010 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2010	31/12/2009 (*)
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS ⁽¹⁾	4	25	96	125	32
▶ Autres engagements d'achat	6	7	-	13	40
ENGAGEMENTS D'ACHAT	6	7	-	13	40
▶ Engagements de travaux Pays-Bas ⁽²⁾	7	18	-	25	-
▶ Engagements de travaux transaction avec Predica et Foncière des Murs ⁽³⁾	3	11	-	14	-
▶ Projets de promotion immobilière en Espagne ⁽⁴⁾	9	-	-	9	9
▶ Engagements de travaux Axa Reim (France) ⁽⁵⁾	-	6	-	6	12
▶ Engagements de travaux Axa Reim (Suisse) ⁽⁵⁾	-	-	-	-	4
▶ Engagements d'achèvements de construction Novotel et ibis (Algérie) ⁽⁶⁾	4	-	-	4	4
▶ Engagements d'achèvements de construction ibis (Chili) ⁽⁷⁾	5	-	-	5	-
▶ Engagements d'achèvements de construction Novotel et ibis (Chine) ⁽⁸⁾	1	1	-	2	24
▶ Engagements de travaux 1 ^{re} transaction Foncière des Murs (France) ⁽⁹⁾	1	-	-	1	4
▶ Engagements de travaux 2 ^e transaction Foncière des Murs (France) ⁽⁹⁾	2	-	-	2	3
▶ Engagements de travaux Moor Park (Allemagne et Pays-Bas) ⁽¹⁰⁾	-	-	-	-	5
▶ Engagements de travaux Land Securities (Royaume-Uni) ⁽¹¹⁾	-	-	-	-	7
▶ Autres engagements de travaux ⁽¹²⁾	22	16	19	57	86
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	54	52	19	125	158
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	3	7	27	37	9
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	8	55	13	76	76
PASSIFS ÉVENTUELS	5	5	-	10	2
TOTAL 31/12/2010	80	151	155	386	
TOTAL 31/12/2009	122	110	85		317

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors Bilan donnés du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Les engagements hors-bilan donnés du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains s'élèvent respectivement à 252 millions d'euros et à 6 millions d'euros au 31 décembre 2010.

(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.

Au cours de l'exercice 2010, le nantissement des actifs du Sofitel Bel Ombre (55 millions d'euros à fin décembre 2010) a été donné en garantie d'un prêt dont l'objet est le financement de 50 % de la construction de cet hôtel.

(2) Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à financer les travaux de rénovation du Novotel Den Haag Forum à hauteur de 2 millions d'euros, les travaux de construction du Suite Novotel Den Haag à hauteur de 13 millions d'euros et les travaux de rénovation du Pullman Eindhoven Cocagne à hauteur de 16 millions d'euros. À fin décembre 2010, les travaux restant à réaliser par Accor s'élèvent à 25 millions d'euros.

(3) Dans le cadre de la transaction de cession des murs avec Predica et Foncière des Murs, Accor s'est engagé à réaliser un programme de travaux en France et en Belgique pour des montants respectifs de 10 millions d'euros et 4 millions d'euros. À fin décembre 2010, l'engagement total s'élève ainsi à 14 millions d'euros.

(4) Dans le cadre des projets de promotion immobilière en Espagne, Accor a garanti aux promoteurs l'achèvement du projet de construction de l'ibis Santa Coloma Gramanet. Au 31 décembre 2010, l'engagement s'élève à 9 millions d'euros.

(5) 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 en 2009, l'engagement a été porté à 28 millions d'euros. La transaction porte sur 45 hôtels en France et 10 hôtels en Suisse. L'engagement porte à fin décembre 2010 sur un montant de 6 millions d'euros.

(6) 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 2010, l'engagement de travaux s'élève à 4 millions d'euros.

- (7) Dans le cadre du développement du Groupe au Chili, Accor s'est engagé à financer les travaux de construction de l'ibis Santiago Providencia à Santiago à hauteur de 5 millions d'euros.
- (8) Dans le cadre du développement en Chine, Accor a garanti aux promoteurs immobiliers l'achèvement des projets de construction de 28 ibis et 1 Novotel. L'engagement porte à fin décembre 2010 sur un montant de 2 millions d'euros.
- (9) 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 en 2009, le montant de l'engagement a été porté à 106 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, les travaux restant à réaliser par Accor s'élèvent à 3 millions d'euros.
- (10) 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 2010, l'engagement s'élève à 0,2 million d'euros.
- (11) 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 2010, les travaux sont achevés.
- (12) Les autres engagements de travaux incluent principalement les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 35 millions d'euros.

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 40.2. Engagements reçus hors bilan

L'échéancier des engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2010 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1an	1 à 5 ans	> 5 ans	31/12/2010	31/12/2009 (*)
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels/incorporels reçus	-	-	-	-	5
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus ⁽¹⁾	-	-	8	8	11
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	-	-	8	8	16
Engagements sur garanties actifs/passifs	-	1	-	1	-
Autres garanties opérationnelles ^{(2) + (3) + (4) + (5) + (6)}	31	64	-	95	60
AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS	31	65	-	96	60
TOTAL 31/12/2010	31	65	8	104	
TOTAL 31/12/2009	42	24	10		76

- (*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors bilan reçus du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Le Groupe Lucien Barrière et l'activité Services à bord des trains ne disposent d'aucun engagement reçu hors bilan au 31 décembre 2010.
- (1) Dans le cadre de la transaction avec SHPH sur le Sofitel Amsterdam The Grand, Accor dispose d'une option de vente des parts (40 %) dans The Grand à SHPH dans le cas où cette dernière ne renouvelerait pas le contrat de management avec Accor au terme de ses 25 ans.
- (2) a. 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 2010, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 2 millions d'euros.
b. Dans le cadre de la deuxième transaction avec Accor, Foncière des Murs s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 39 millions d'euros. À fin décembre 2010, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 2 millions d'euros.
c. Dans un avenant signé en 2010, Foncière des Murs s'est engagé à financer un programme de travaux supplémentaires de 49 millions d'euros jusqu'à fin 2014. À fin 2010, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 40 millions d'euros.
- (3) Dans le cadre de la transaction de cessions des murs, Axa REIM s'est engagé à réaliser un programme de travaux de 50 millions d'euros. À fin 2010, les travaux restant à réaliser par Axa REIM s'élèvent à 7 millions d'euros.
- (4) Dans le cadre de l'opération Sale & Variable Lease Back réalisée en 2009 (refinancement de 157 hôtels Formule 1 – cf. note 2.A.2.1), Accor et l'investisseur se sont engagés à finaliser la rénovation de 19 hôtels pour des enveloppes de travaux de respectivement 9 millions d'euros et 4 millions d'euros. À fin 2010, les travaux restant à réaliser par l'investisseur s'élèvent à 3 millions d'euros.
- (5) Dans le cadre de la transaction de cession des murs réalisée en 2010 avec Invesco Real Estate (cf. note 2.A.2.1), Invesco s'est engagé à réaliser des travaux de rénovation du Pullman Paris la Défense. À fin décembre 2010, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 10 millions d'euros.
- (6) Dans le cadre de la transaction de cession des murs avec maintien d'un contrat de location variable réalisée en 2010 avec Predica (cf. note 2.A.2.1), Predica et Foncière des Murs se sont engagés à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 31 millions d'euros avant fin 2012. À fin 2010, les travaux restant à financer s'élèvent à 20 millions d'euros.

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

NOTE 41 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2010

Les principales filiales et participations consolidées représentent 91 % du chiffre d'affaires, 92 % du résultat brut d'exploitation et 90 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,60 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

IG : Intégration globale.

IP : intégration proportionnelle.

MEE : mise en équivalence.

Les pourcentages indiqués ci-dessous sont les pourcentages d'intérêts.

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 %
Ecotel	France	IG	99,45 %
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 Intermarkes	France	IG	100,00 %
SNC NMP France	France	IG	100,00 %
Société d'Étude et de Promotion Hôtelière Internationale	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière de la Porte de Sèvres	France	IG	100,00 %
Société Internationale de Services des Hôtels Economiques	France	IG	100,00 %
Société d'Exploitation d'Hôtels Suites	France	IG	100,00 %
Société de Construction d'Hôtels Suites	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière 61 Quai de Grenelle	France	IG	100,00 %
Société Parisienne des Hôtels Economiques	France	IG	100,00 %
Paris Berthier	France	IG	100,00 %
Marcq Hotel	France	IG	100,00 %
SCI Lebo	France	IG	100,00 %
Soluxury HMC Sarl	France	IG	100,00 %
Sofitel Luxury Hotels France	France	IG	100,00 %
WBA	France	IG	100,00 %
Adagio	France	IP	50,00 %
Thalamer	France	IG	99,91 %

ACCOR S.A.

HÔTELLERIE			
Europe Hors France			
Accor Hôtellerie Deutschland	Allemagne	IG	100,00 %
Accor Hospitality Germany	Allemagne	IG	100,00 %
Accor Austria AG	Autriche	IG	100,00 %
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 %
Pannonia Hotelbetriebs	Hongrie	IG	99,94 %
Accor Participation Italie	Italie	IG	94,64 %
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 Hotele Ekonomiczne	Pologne	IG	50,01 %
Muranowska	Pologne	IG	100,00 %
Accor polska	Pologne	IG	100,00 %
Portis	Portugal	IG	100,00 %
Having	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	100,00 %
Accor Suisse	Suisse	IG	100,00 %
Société d'exploitation Hôtelière	Suisse	IG	100,00 %
Société d'exploitation des hôtels monégasques	Monaco	IG	100,00 %
Amérique du Nord			
Accor Canada Inc.	Canada	IG	100,00 %
Accor Business & Leisure North America Inc.	États-Unis	IG	100,00 %
IBL Limited	États-Unis	IG	100,00 %
Accor Lodging North America	États-Unis	IG	100,00 %
Universal Commercial Credit 10	États-Unis	IG	100,00 %
SI Hotelaria de Mexico	Mexique	IG	100,00 %
Amérique Latine et Caraïbes			
Accor Hospitality Arg	Argentine	IG	100,00 %
Hotelaria Accor Brasil	Brésil	IG	99,98 %
Sociedad de Desarrollo de Hoteles Peruanos	Pérou	IG	100,00 %
Autres Pays			
Formula1 Pty	Afrique du Sud	IG	52,60 %
Premier Lodge South Africa	Afrique du Sud	IG	100,00 %
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne	Algérie	IP	50,00 %
Saudi Hotels Management	Arabie saoudite	IG	99,98 %
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 %
Société Hôtelière la Lagune	Côte d'Ivoire	IG	100,00 %
Accor Hotels SAE	Égypte	IG	99,76 %
El Gezrah Hotels Tourism	Égypte	IG	65,01 %
Société Togolaise d'investissement et d'exploitation hotelière	Togo	IG	100,00 %
Accor Gestion Maroc	Maroc	IG	83,71 %
Risma	Maroc	MEE	34,92 %
Belle Rivière Hotel	Maurice	IG	100,00 %
Compagnie Hôtelière du Pacifique	Polynésie	IG	99,87 %
Marara	Polynésie	IG	100,00 %

AUTRES MÉTIERS			
Accor centre de contacts clients	France	IG	100,00 %
Devimco	France	IG	99,99 %
Lenôtre	France	IG	99,98 %
Soc. d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	France	IP	50,00 %
Groupe Lucien Barrière	France	Activité destinée à être cédée	49,00 %
Compagnie Internationale des Wagons Belge Lits & du Tourisme (*)			
Rail Restauration (*)	France	Activité destinée à être cédée	99,77 %
Treno (*)	Italie	Activité destinée à être cédée	99,77 %

(*) Ces entités ne sont pas détenues directement par Accor SA à l'exception de la Compagnie des Wagon-Lits et du Tourisme.

**NOTE 42 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES ENTITÉS SOUS
CONTRÔLE CONJOINT**

<i>(en millions d'euros)</i>	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations
Australie (Allegiance Marketing et Reef Casinos)	29	34	21	42	60	52
Adagio	6	6	14	(2)	13	14
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	11	-	9	2	34	32
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne	3	15	4	14	5	4

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

NOTE 43 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE**Groupe Lucien Barrière**

Le 12 janvier dernier, Accor a signé un protocole d'accord avec Fimalac et Groupe Lucien Barrière concernant la cession de sa participation de 49 % dans le capital de Groupe Lucien Barrière pour un montant total de 268 millions d'euros. Accor percevra en outre 7 millions d'euros au titre du dividende relatif à l'exercice 2010 de Groupe Lucien Barrière. Le protocole prévoit la cession

par Accor de 34 % du capital de Groupe Lucien Barrière à Fimalac pour un montant de 186 millions d'euros et de 15 % à Groupe Lucien Barrière pour 82 millions d'euros. Suite à cette opération réalisée début mars 2011, Accor ne détient plus aucune participation dans le Groupe Lucien Barrière.

Cet accord permet de parachever le recentrage du Groupe sur son cœur de métier.

NOTE 44 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 41. 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 2010.

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 45.

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 et ne sont pas significatives.

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

La seule transaction avec les parties liées concerne une option de vente des actions GLB avec Colony Capital en 2009 pour 140 millions d'euros (cf. note 2.B.2)

NOTE 45 RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

(en millions d'euros)	31 décembre 2009 (*)		31 décembre 2010	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	11	5	11	5
Avantages postérieurs à l'emploi	2	6	(1)	2
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	3	-	6	5
Paiements sur la base d'actions	6	-	5	-
RÉMUNÉRATION GLOBALE	22	11	21	12

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les rémunérations des dirigeants d'Edenred, du Groupe Lucien Barrière et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

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 comprend 10 membres au 31 décembre 2010.

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 2009 s'est élevé à 420 000 euros.

NOTE 46 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 de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009 Publié	2010 (*)
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(11)	(9)
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)	(10)

(*) Les honoraires présentés ci-dessus correspondent à la totalité des honoraires des sociétés du Groupe (y compris les sociétés reclassées en « activités non conservées » en application de la norme IFRS 5).

4.2. Comptes Société mère et annexes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010, 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 :

- L'annexe décrit la méthode comptable retenue à l'occasion de l'apport-distribution aux actionnaires du groupe Accor de l'activité Accor Services.
- 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 29 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
David Dupont-Noël

ERNST & YOUNG et Autres
Bruno Bizet

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2010

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2009 net	Décembre 2010 net
ACTIF IMMOBILISÉ			
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES			
▸ Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	57	57
▸ Fonds commercial	(2-3-4-7)	35	33
▸ Autres immobilisations incorporelles	(2)	3	7
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		95	97
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
▸ Terrains	(2-4)	44	23
▸ Constructions	(2-3-4)	95	55
▸ Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	9	7
▸ Autres immobilisations corporelles	(2-4)	30	27
▸ Immobilisations corporelles en cours	(2)	1	8
▸ Avances et acomptes	(2)	2	3
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES		181	123
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES			
▸ Participations	(2-6-7-18)	6 161	5 101
▸ Créances rattachées à des participations	(2-7-11-17-18)	870	314
▸ Autres titres immobilisés	(2-6-7-18)	1	8
▸ Prêts	(2-7-11-17-18)	4	5
▸ Autres immobilisations financières	(2-7-17)	31	31
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		7 067	5 459
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		7 343	5 679
ACTIF CIRCULANT			
Stocks et en cours	(7)	-	-
▸ Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	2	5
Créances			
▸ Clients et comptes rattachés	(5-7-11-17-18)	220	228
▸ Autres créances	(5-7-11-17-18)	625	491
Divers			
▸ Valeurs mobilières de placement	(8-11)	-	861
▸ Disponibilités	(11)	109	132
TOTAL ACTIF CIRCULANT		956	1 717
COMPTES DE RÉGULARISATION			
▸ Charges constatées d'avance	(9-17)	5	7
▸ Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	12	7
▸ Écarts de conversion actif	(10)	6	5
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION		23	19
TOTAL ACTIF	(1)	8 322	7 415

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2009 net	Décembre 2010 net
CAPITAUX PROPRES			
Capital	(13-14)	676	680
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	2 228	1 161
Réserve légale	(13)	69	69
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	112	15
Report à nouveau	(13)	442	-
Résultat de l'exercice	(13)	(302)	173
Provisions réglementées	(7-13)	6	5
TOTAL CAPITAUX PROPRES		3 240	2 112
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques	(7)	16	31
Provisions pour charges	(7)	69	47
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		85	78
DETTES			
Autres Emprunts obligataires	(12-15-16-17)	1 519	1 220
Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit	(11-12-16-17)	499	283
Emprunts et dettes financières diverses	(11-12-16-17)	2 577	3 313
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-16)	126	128
Dettes fiscales et sociales	(12-17)	222	222
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	-	7
Autres dettes	(12-17)	44	46
TOTAL DETTES		4 987	5 219
COMPTES DE RÉGULARISATION			
Produits constatés d'avance	(17)	1	1
Écarts de conversion passif	(10)	9	5
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION		10	6
TOTAL PASSIF	(1)	8 322	7 415

COMPTES DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2009	Décembre 2010
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Production vendue (biens et services)		677	721
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(20)	677	721
Production immobilisée		3	5
Repr./amort. et prov., transferts de charges		32	42
Autres produits		3	1
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		715	769
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes	(19)	477	519
Impôts, taxes et versements assimilés		14	15
Salaires et traitements		119	105
Charges sociales		44	41
Dotations aux amortissements et provisions			
▸ Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	26	22
▸ Sur immobilisations : dotations aux provisions		8	-
▸ Sur actif circulant : dotations aux provisions		12	13
▸ Pour risques et charges : dotations aux provisions		28	19
Autres charges	(21)	5	4
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		733	738
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(18)	31
OPÉRATIONS EN COMMUN			
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
PRODUITS FINANCIERS			
De participations	(18)	292	795
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	1
Autres intérêts et produits assimilés	(18)	34	24
Reprises sur provisions et transferts de charges		33	55
Différences positives de change		45	25
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		404	900
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et aux provisions		829	575
Intérêts et charges assimilés	(18)	192	231
Différences négatives de change		43	23
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		1 064	829
RÉSULTAT FINANCIER	(22)	(659)	71
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	(24)	(678)	102

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2009	Décembre 2010
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		-	2
Sur opérations en capital		473	169
Reprises sur provisions et transferts de charges		75	32
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		548	203
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		2	6
Sur opérations en capital		215	151
Dotations aux amortissements et aux provisions		5	1
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		221	158
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(23)	326	45
Impôts sur les bénéfices	(24)	(50)	(26)
TOTAL DES PRODUITS		1 667	1 872
TOTAL DES CHARGES		1 969	1 699
BÉNÉFICE OU PERTE		(302)	173

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 2010 dont le total est de 7 415 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant un bénéfice de 173 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2010.

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.

Le groupe Accor s'est engagé en 2009 dans un projet stratégique majeur : la séparation de ses deux métiers, l'Hôtellerie et l'activité Services. L'opération de séparation des deux métiers du Groupe, dite « Scission » dans les comptes sociaux a été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010. Les titres des sociétés de l'ex périmètre Accor Services détenus par Accor SA ont été apportés à la société Edenred SA conformément aux dispositions du traité d'Apport Scission du 19 avril 2010. Cet apport a été réalisé à la valeur nette comptable et rémunéré par la création de titres Edenred. La distribution de ces titres a été comptabilisée en diminution de la prime d'émission au sein des capitaux propres.

Au cours de l'exercice 2010, une reprise de l'activité s'est amorcée sur les principaux pays européens (France, Allemagne notamment). Les comptes de l'exercice ont par conséquent été établis par référence à cet environnement favorable, 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 filiales 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 à 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 31/12/1987. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt société qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

Compte tenu de l'évolution de la fiscalité, à partir du 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, mars 2008, mars 2009 et février 2010 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 2010.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	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 ⁽¹⁾	103	4	(14)		93
Fonds commercial	79				79
Autres immobilisations incorporelles	-	6	(2)	3	7
Avances et acomptes	3			(3)	-
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	234	10	(16)	-	228
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains ⁽²⁾	45		(22)		23
Constructions ⁽²⁾	172	1	(60)		113
Installations techniques, matériel et outillage industriels	41	1	(4)		38
Autres immobilisations corporelles ⁽¹⁾	67	8	(10)		65
Immobilisations corporelles en cours	1	8	(1)		8
Avances et acomptes	3	2	(2)		3
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	329	20	(99)	-	250
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Participations ⁽³⁾	8 326	605	(1 174)	(239)	7 518
Créances rattachées à des participations ⁽⁴⁾	896	184	(718)		362
Autres titres immobilisés ⁽³⁾	1	8			9
Prêts	16	7	(3)		20
Autres immobilisations financières	32		(1)		31
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	9 271	804	(1 896)	(239)	7 940
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	9 834	834	(2 011)	(239)	8 418

(1) Dans les immobilisations incorporelles et corporelles, les diminutions comprennent la sortie des actifs de l'activité Services.

(2) Cessions de terrains et d'hôtels dont le Pullman La Défense.

(3) Détail de la variation pour un total de - 800 millions d'euros dans la note 6.

(4) La diminution s'explique par l'échéance de prêts aux filiales.

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, 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 et Suitehotel.
- 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 2010

<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	-			-
Licences, logiciels	95	4	(13)	86
Fonds commercial	33	1		34
Autres immobilisations incorporelles	-			-
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	128	5	(13)	120
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Constructions	68	6	(15)	59
Installations techniques, matériel et outillage industriels	32	2	(3)	31
Autres immobilisations corporelles	38	6	(6)	38
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	138	14	(24)	128
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	266	19	(37)	248

NOTE 5 CRÉANCES ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	2009 bruts	2010 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	2	5
Clients et comptes rattachés	234	242
Autres créances	699	539
<i>dont fournisseurs</i>	4	2
<i>dont état</i>	77	80
<i>dont groupe et associés</i>	599	440
<i>dont débiteurs divers</i>	19	17
TOTAL	935	786

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2010

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2010
ACCOR HOSPITALITY ARGENTINA (Argentine)	74 707	20	95,00 % ^(a)
HOSPARGINVEST (Argentine)	57 000	1	95,00 % ^(a)
SH DÉFENSE GRANDE ARCHE	550 000	1	100,00 % ^(a)
ACCOR SERVICES SUISSE	800	1	100,00 % ^{(a) (1)}
BELLE RIVIÈRE HÔTEL (Île Maurice)	10 500 000	26	100,00 % ^(a)
STÉ D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENTS HÔTELIERS (SEIH)	350 000	75	100,00 % ^{(a) (1)}
TOTAL		124	

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2010
PROFID	346 000	-	13	100,00 % ⁽²⁾
ACCUEIL PARTENAIRES	531	1,70 %	1	100,00 %
SAFARI CLUB MOOREA	1 900	11,05 %	1	78,49 % ⁽¹⁾
CIE INTERN. DES WAGON-LITS ET DU TOURISME	510	0,01 %	-	99,77 %
ASH sas	27 960 687	-	447	100,00 % ⁽¹⁾
ACCOR HOSPITALITY Italia SRL	-	-	2	30,65 % ⁽³⁾
ACCOR AUSTRIA AG (Autriche)	3 049	2,00 %	1	100,00 %
SOGEVOL (Colombie)	546 429	1,65 %	2	89,74 % ⁽³⁾
ACCOR CHILE (Chili)	1 663 603	-	3	100,00 % ⁽³⁾
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS	69 640	17,69 %	11	100,00 % ⁽¹⁾
RISMA (Maroc) – ORA	842 050	24,34 %	7	24,34 % ⁽¹⁾
Divers				
TOTAL			488	

(1) % de détention consécutif à une acquisition et avant opération d'une cession, d'une réduction de capital ou fusion, voir cadres suivants.

(2) Nombre de titres acquis consécutivement à une augmentation de capital puis une cession ou une réduction de capital par suppression d'actions ou absorption des pertes.

(3) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.

(a) Acquisition ayant porté la participation à plus de 50 %.

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2010
CESSIONS				
CHP MAEVA (Polynésie)	79 892	100,00 %	(7)	-
MARARA (Polynésie)	15 999	99,99 %	(8)	-
SAFARI CLUB MOOREA (Polynésie)	13 500	78,49 %	(8)	-
ACCOR ARGENTINA	90 367	95,00 %	(27)	-
HOTEL BAHIA DE TXINGUDI (Espagne)	90 000	75,00 %	(1)	-
ACCOR HÔTELS SWEDEN AB	100 000	100,00 %	(7)	-
LUNCHEON TICKETS SA (Uruguay)	739	98,27 %	(5)	-
DELICARD GROUP AB (Suède)	2 260 900	98,30 %	(7)	-
IN-ACTIONS SCANDINAVIA (Suède)	189 941	98,30 %	(3)	-
EDENRED	225 878 896	99,99 %	(1 099)	0,01 % ⁽¹⁾
DIVERS				
LIQUIDATIONS				
COOP PRO AFFINITÉS	21 335		(1)	-
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS ET DIVERS			(1 173)	

(1) Distribution aux actionnaires dans le cadre de la Scission.

Autres mouvements	Nombre de titres annulés ou échangés	Montants <i>(en millions d'euros)</i>	% de détention au 31/12/2010
APPORTS			
FUSIONS/SCISSIONS			
Apport partiel d'actif de Accor à Edenred soumis au régime juridique des scissions			
EDENRED – titres reçus en rémunération de l'APA	225 878 896	1 099	0,01 %
ASH sas	(27 966 937)	(447)	-
ACCOR SERVICES France	(23 839 995)	(412)	-
ACCENTIV' KADEOS	(2 107 673)	(219)	-
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS	(393 613)	(46)	-
ACCOR Venezuela	(3 885 514)	(25)	-
SURGOLD (Singapour)	(6 283 484)	(15)	-
ACCENTIV TRAVEL	(1 572 000)	(14)	-
CESTATICKET AS (Venezuela)	(3 318 000)	(11)	-
ACCOR SERVICES FORMATION	(37 422)	(7)	-
EAP France	(362 432)	(7)	-
ACCOR SERVICES AUSTRALIA	(11 745 008)	(7)	-
ROYAL IMAGE DIRECT MARKETING PRIVATE Ltd	(2 051 521)	(7)	-
ACCOR SERVICES PRIVATE Ltd (Inde)	(20 456 326)	(7)	-
SHANGHAI YAGAO MEAL SERVICE CARD CY	(8 109 750)	(6)	-
Autres participations	-	(33)	-
Dissolution sans liquidation dans Accor			
STÉ D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENTS HÔTELIERS (SEIH)	350 000	(75)	-
TOTAL APPORTS, FUSIONS/SCISSIONS		(239)	
RÉCAPITULATION			
Montant des acquisitions		612	
Montant des cessions, liquidations		(1 173)	
Montant des autres mouvements		(239)	
TOTAL DES VARIATIONS DES PARTICIPATIONS		(800)	

**NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS
AU 31 DÉCEMBRE 2010**

(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	6	1	(2)	-	5
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	6	1	(2)	-	5
PROVISIONS POUR RISQUES					
Pour litiges	2	2	(1)	-	3
Pour pertes de change	1	-	(1)	-	-
Autres provisions pour risques ⁽¹⁾	13	19	(4)	-	28
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	16	21	(6)	-	31
PROVISIONS POUR CHARGES ⁽²⁾					
Pour retraites et prestations assimilées	34	5	(11)	(1)	27
Pour impôts	6	-	(1)	(5)	-
Autres provisions pour charges	29	12	(2)	(19)	20
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	69	17	(14)	(25)	47
TOTAL DES PROVISIONS	91	39	(22)	(25)	83
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS ⁽³⁾					
Sur immobilisations incorporelles	11	-	-	-	11
Sur immobilisations corporelles	10	-	(10)	-	-
Sur immobilisations financières ^(*)	2 204	527	(251)	-	2 480
Sur comptes clients	14	4	(4)	-	14
Sur autres créances ^(*)	74	36	(62)	-	48
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	2 313	567	(327)	-	2 553
TOTAL DE PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	2 404	606	(349)	(25)	2 636
Impact résultat des variations de provisions					
		Augmentations		Diminutions	
Résultat d'exploitation		32		41	
Résultat financier		573		55	
Résultat exceptionnel		1		32	
Sans impact résultat		-		246	
TOTAL		606		374	

(*) Constituées dans le respect de la méthode décrite en note 1c.

(1) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement de provisions pour risques sur filiales pour 24 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 18 millions d'euros, des reprises de provisions pour filiales pour 1 million d'euros.

(2) Les soldes de provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites pour 27 millions d'euros, de provisions pour restructuration pour 11 millions d'euros et de provisions pour loyers et charges restant à courir après le regroupement des sièges pour 8 millions d'euros.

Les provisions pour retraites ont été augmentées de 5 millions d'euros, diminuées de 12 millions d'euros.

Les provisions pour impôts ont été reprises pour 6 millions d'euros (dont 5 millions d'euros au terme d'un contentieux portant sur les années 1997/1998).

Les autres provisions pour charges ont été mouvementées pour 12 millions d'euros de dotations (dont 11 millions d'euros au titre des provisions pour restructurations) et de 21 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).

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	31/12/2009	31/12/2010
Taux d'actualisation	5 %	4,5 %
Tables de mortalité	Insee 1998	Insee 1998
Hypothèse de croissance des salaires	3 %	3 %
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	Initiative employé
Taux de charges sociales	46 %	46 %

	31/12/2009	31/12/2010
Provision IDR au 31/12/N-1	27	34
Coût des services rendus dans l'année	3	4
Effet de l'actualisation	3	3
(Gains)/Pertes actuarielles	2	-
Autres	(1)	(14)
Provision IDR au 31/12/N	34	27

Les taux de rotation du personnel non-cadre âgé de 16 à 67 ans varient de 0 % à 9,74 %.

Les taux de rotation du personnel cadre âgé de 16 à 67 ans varient de 0 % à 6,59 %.

(3) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sont sur les filiales Accor.com (69 millions d'euros), Accor Afrique (33 millions d'euros), IBL (352 millions d'euros), Frantour sa (29 millions d'euros), SPFH (29 millions d'euros), SIET (116 millions d'euros), Newgen France (40 millions d'euros), Accor Hoteles Espagna (30 millions d'euros), Groupe Lucien Barrière (204 millions d'euros), ALNA (372 millions d'euros), CIWLT (738 millions d'euros) et Accor Hospitality Germany (107 millions d'euros).

Les mouvements de l'année se décomposent en 487 millions d'euros de dotations sur titres de participations et 39 millions d'euros sur prêts aux filiales : essentiellement une dotation sur les filiales Groupe Lucien Barrière (204 millions d'euros) et CIWLT (192 millions d'euros) et sur le prêt de la filiale Polynésienne STARTOM pour 37 millions d'euros.

NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2009 bruts	31/12/2010 bruts
Certificats de dépôt	-	100
Bons de caisse	-	59
Dépôts à terme	-	702
TOTAL	-	861

En 2010, les valeurs mobilières de placement n'ont donné lieu à aucune dépréciation (leur valeur de marché est supérieure ou égale à leur valeur comptable).

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION

<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	8	-	(3)	5
TOTAL	8	-	(3)	5
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES				
Primes d'émission d'emprunts	4	-	(2)	2
TOTAL	4	-	(2)	2
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES				
Location et maintenance informatique	2	2	-	4
Publicité	-	-	-	-
Location immobilière	2	-	-	2
Autres	1	-	-	1
TOTAL	5	2	-	7
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCES				
Licence informatique	1	-	(1)	-
Partenariat commercial	-	1	-	1
TOTAL	1	1	(1)	1

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2009	31/12/2010
Diminution des créances	1	2
Augmentation des dettes	5	3
TOTAL	6	5

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2009	31/12/2010
Augmentation des créances	7	3
Diminution des dettes	2	2
TOTAL	9	5

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2010
Créances rattachées à des participations	28	1
Clients et comptes rattachés	179	183
Prêts	-	1
Groupe et Associés	2	2
Valeurs mobilières de placement	-	2
Disponibilités	2	-
TOTAL	211	189

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2010
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	6	5
Emprunts et dettes financières divers	16	13
Fournisseurs et comptes rattachés	112	113
Dettes fiscales et sociales	42	41
Emprunts obligataires	69	53
Autres dettes	-	1
TOTAL	245	226

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	Affectation du résultat 2009	Augmentation, réduction de capital	Fusion Apports	Autres	Résultat au 31 déc. 2010	31 déc. 2010
Capital en nombre d'actions ⁽¹⁾	225 458 199		(649 678)	1 985 428			226 793 949
Capital en valeur	676		(2)	6			680
Primes d'émission, d'apport, de fusion	2 228		(37)	69	(1 099)		1 161
Réserve légale	69						69
Réserves réglementées	9						9
Autres réserves	112	(97)					15
Report à nouveau	442	(442)					-
Résultat de l'exercice	(302)	302				173	173
Provisions réglementées	6				(1)		5
TOTAL CAPITAUX PROPRES	3 240	(237) ⁽²⁾	(39) ⁽³⁾	75 ⁽⁴⁾	(1 100) ⁽⁵⁾	173	2 112

(1) Valeur nominale de 3 euros.

(2) Dividendes détachés de 237 millions d'euros et mis en paiement le 2 juillet 2010.

(3) Levées d'options du personnel et annulations d'actions propres.

(4) Apport de la société SEIH.

(5) Distribution des titres Edenred pour 1 099 millions d'euros.

Capital potentiel : au 31 décembre 2010, si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 13 099 281 actions et les capitaux seraient majorés de 388 millions d'euros.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCES

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 5	Plan 6	Plan 8	Plan 9	Plan 11	Plan 12
Date d'attribution	04/01/2001	08/01/2002	03/01/2003	07/01/2004	12/01/2005	09/01/2006
Date d'expiration	04/01/2009	08/01/2010	03/01/2011	07/01/2012	12/01/2012	09/01/2013
Prix d'exercice avant Scission <i>(en euros)</i>	40,58	37,77	31,83	35,68	32,42	46,15
Prix d'exercice après Scission <i>(en euros)</i>	NA	25,05	21,11	23,66	21,50	30,60
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % <i>(en euros)</i>	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Conditions d'acquisition	3 années de présence	4 années de présence	4 années de présence			
Nombre d'options attribuées à l'origine ⁽¹⁾	1 957 000	3 438 840	176 549	1 990 332	1 750 020	1 840 601
Nombre en circulation au 31/12/2008	634 550	1 391 848	56 250	1 155 761	1 276 200	1 224 200
Nombre attribué en 2009	-	-	-	-	-	-
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
Nombre en circulation au 31/12/2009	-	1 239 636	55 650	1 147 361	1 245 116	1 211 400
Ajustement du nombre SOP suite à la Scission	NA	NA	27 649	507 432	451 070	609 401
Nombre attribué en 2010	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé avant la Scission en 2010	-	13 950	650	103 915	308 750	-
Nombre exercé après la Scission en 2010	-	-	78 275	510 052	307 419	4 977
Nombre annulé en 2010	-	1 225 686	600	48 203	50 107	11 800
Nombre en circulation au 31/12/2010	-	-	3 774	992 623	1 029 910	1 804 024
Nombre exercé depuis l'origine	1 252 450	2 134 604	171 875	930 506	647 753	4 977
Nombre annulé depuis l'origine	704 550	1 304 236	900	67 203	72 357	31 600

(1) Après ajustement consécutif à la Scission sur l'ensemble des plans à l'exception des plans 5 et 6.

(2) La condition de performance est le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt.

(3) La condition de performance est la performance relative au cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013.

Plan 13	Plan 14	Plan 15	Plan 17	Plan 18	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22
24/03/2006	22/03/2007	14/05/2007	28/03/2008	30/09/2008	31/03/2009	02/04/2010	02/04/2010	22/11/2010
24/03/2013	22/03/2014	14/05/2014	28/03/2015	30/09/2015	31/03/2017	02/04/2018	02/04/2018	22/11/2018
49,10	68,65	71,72	46,46	42,70	27,45	NA	NA	NA
32,56	45,52	47,56	30,81	28,32	18,20	26,66	26,66	30,49
NA	NA	NA	11,55	7,00	5,78	10,28	9,44	9,25
4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance ⁽²⁾	4 années de présence	4 années de présence	4 ans et 1 mois de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance ⁽³⁾	4 années de présence
963 293	2 183 901	129 694	2 080 442	110 052	1 429 456	2 618 770	153 478	92 448
654 250	1 470 665	95 000	1 398 750	75 000	NA	NA	NA	NA
-	-	-	-	-	969 965	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
15 200	52 860	26 713	32 400	-	35 215	-	-	-
639 050	1 417 805	68 287	1 366 350	75 000	934 750	NA	NA	NA
296 343	691 056	34 694	671 042	35 052	459 491	NA	NA	NA
-	-	-	-	-	-	2 618 770	153 478	92 448
-	-	-	-	-	-	-	-	-
1 810	-	-	-	-	-	-	-	-
58 062	67 141	17 902	53 895	7 508	43 256	279 369	16 250	-
875 521	2 041 720	85 079	1 983 497	102 544	1 350 985	2 339 401	137 228	92 448
3 110	-	-	-	-	-	-	-	-
84 662	142 181	44 615	96 945	7 508	78 471	279 369	16 250	-

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 avant Scission (en euros)	39,10	33,94	60,44
Prix d'exercice après Scission (en euros)	NA	22,51	40,08
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 ⁽¹⁾	104 361	131 619	2 139
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
Ajustement du nombre de BEA suite à la Scission	-	43 488	736
Nombre attribué en 2010	-		-
Nombre exercé avant la Scission en 2010	-	1 904	-
Nombre exercé après la Scission en 2010	-	12 520	-
Nombre annulé en 2010	-	3 774	-
Nombre en circulation au 31/12/2010	-	108 800	2 139
Nombre exercé depuis l'origine	40 661	19 045	-
Nombre annulé depuis l'origine	63 700	3 774	-

(1) Après ajustement consécutif à la Scission sur l'ensemble des plans de bons d'épargne en action à l'exception du plan 7.

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 % <i>(en euros)</i>	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 ⁽¹⁾	56 171	107 034	249 084	51 299
Nombre en circulation au 31/12/2008	56 171	107 034	NA	NA
Nombre attribué en 2009	-	-	207 364	35 189
Nombre exercé 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
Ajustement du nombre d'actions suite à la Scission			47 890	9 940
Nombre attribué en 2010	-	-	-	-
Nombre exercé en 2010	-	26 166	-	-
Nombre radié en 2010	-	-	7 233	1 402
Nombre annulé en 2010 (conditions de performance non réalisées)	-	-	28 300	5 862
Nombre en circulation au 31/12/2010	-	-	115 146	16 540
Nombre exercé depuis l'origine	49 804	26 166	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	6 367	80 868	140 108	28 589
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance	-	-	108 976	22 710

(1) Après ajustement consécutif à la Scission sur l'ensemble des plans d'actions sous condition de performance à l'exception des plans 2007 et 2008.

NOTE 15 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a émis trois emprunts obligataires en 2009.

En 2010, suite à la Scission, Accor a racheté des obligations : 132 millions d'euros sur l'emprunt obligataire de janvier 2009 et 151 millions d'euros sur l'emprunt obligataire d'avril 2009.

	Devises	Montant initial <i>(millions d'euros)</i>	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2009	Capital restant dû 31 décembre 2010
Emprunt obligataire janvier 2009	Euros	600	FIXE	7,500 %	5 ans	600	468
Emprunt obligataire avril 2009	Euros	600	FIXE	6,500 %	4 ans	600	449
Emprunt obligataire juillet 2009	Euros	250	FIXE	6,039 %	8 ans	250	250

NOTE 16 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à trois ans	Plus de trois ans
DETTES FINANCIÈRES :				
Emprunts Obligataires ^{(1) (3)}	1 220	53	449	718
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^{(1) (3)}	283	164	119	-
Emprunts et dettes financières divers ^{(1) (2) (3)}	3 313	3 124	189	-
DETTES D'EXPLOITATION :				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽³⁾	128	128	-	-
DETTES DIVERSES :				
Dettes fiscales et sociales ⁽³⁾	222	222	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés ⁽³⁾	7	7	-	-
Autres dettes ⁽³⁾	45	45	-	-
Produits constatés d'avance ⁽³⁾	1	1	-	-
TOTAL DES DETTES	5 219	3 744	757	718

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 524 millions d'euros.

Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 1 029 millions d'euros.

(2) Dont 3 121 millions d'euros envers les sociétés liées.

(3) Dont contre-valeur en milliers d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises

AED	4
AUD	9
CHF	20
EUR	4 820
GBP	224
HKD	6
HUF	11
MXN	10
PLN	4
USD	111
Autres devises	-
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	5 219

Politique de financement

Au 31 décembre 2010, la société Accor bénéficie de plusieurs ouvertures de crédit confirmées à plus d'un an, l'enveloppe non utilisée est de 1 980 millions d'euros avec des échéances variant entre les années 2012 et 2013.

NOTE 17 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts	Échéance à 1 an au plus	Échéance à plus d'1 an
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ			
Créances rattachées à des participations	362	2	360
Prêts	20	1	19
Autres immobilisations financières	31	-	31
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT			
Créances clients et comptes rattachés	242	242	-
Autres créances	539	539	-
Charges constatées d'avance	7	7	-
TOTAL DES CRÉANCES ⁽¹⁾	1 201	791	410

(1) Dont contre-valeur en milliers d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises

CAD	11
CZK	24
EUR	1 090
JPY	36
USD	10
Autres devises	30
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	1 201

NOTE 18 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ⁽¹⁾

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2010
Participations	7 776	6 970
Créances rattachées à des participations	895	362
Autres titres immobilisés	1	-
Créances clients et comptes rattachés	138	154
Autres créances	599	-
Emprunts et dettes financières divers	2 348	3 121
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	39	34
Produits de participation	269	772
Autres produits financiers	36	35
Charges financières	75	72

(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	Plus d'1 an et 5 ans au plus	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	-	314	-	314		1

NOTE 20 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2009	2010
FRANCE		
Secteur hôtelier	470	489
Secteurs Holding et Services	24	40
TOTAL FRANCE	494	529
INTERNATIONAL		
Secteur hôtelier	106	114
Secteurs Holding et Services	77	78
TOTAL INTERNATIONAL	183	192
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	677	721

NOTE 21 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2010
Jetons de présence	0,6	0,4
Membres de direction (comex) (hors charges)	9,62	9,54
Engagements de retraites	-	-

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2009	2010
Cadres	843	770
Agents de maîtrise	253	217
Employés	86	73
Apprentis	8	6
TOTAL	1 190	1 066

L'effectif total salarié de la Société est de 1 066 dont neuf 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 2010.

Les droits acquis au 31 décembre 2010 sont de 78 440 heures.

NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2010
Produits financiers de participation	292	795
Dividendes reçus des filiales	271	775
Produits sur prêts et créances internes	21	20
Autres valeurs mobilières et créance de l'actif immobilisé	-	1
Autres intérêts et produits assimilés	34	24
Produits sur comptes courants	16	15
Revenus de valeurs mobilières de placement	-	4
Intérêts sur swap de taux	9	-
Intérêts sur swap de change	7	3
Autres intérêts	2	2
Reprises de provisions financières	33	55
Reprises de provisions sur titres de participations	8	46
Reprises de provisions sur autres créances	16	6
Reprises de provisions sur risques et charges	9	3
Différence positive de change	45	25
PRODUITS FINANCIERS	404	900
Intérêts et charges assimilés	(191)	(231)
Intérêts sur emprunts obligataires	(72)	(97)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(24)	(10)
Intérêts sur dettes financières diverses	(77)	(67)
Intérêts sur swap de taux	(13)	(8)
Intérêts sur swap de change	(3)	(2)
Autres Intérêts	(2)	(47)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(829)	(575)
Dotations de provisions sur titres de participations	(792)	(487)
Dotations de provisions sur prêts	(25)	(39)
Dotations de provisions sur actif circulant	(7)	(28)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(1)	(2)
Dotations de provisions sur risques et charges	(4)	(19)
Différence négative de change	(43)	(23)
CHARGES FINANCIÈRES	(1 063)	(829)
RÉSULTAT FINANCIER	(659)	71

NOTE 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2010 avant impôt est de 45 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2009	2010
Produits & charges/opérations de gestion	(1)	(5)
Plus et moins values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	5	5
Plus et moins values/cessions et liquidations des immobilisations financières ⁽¹⁾	253	14
Reprises de provisions pour risques et charges	1	6
Dotations aux provisions sur comptes courants	(1)	-
Reprises de provisions sur comptes courants	-	-
Reprises de provisions sur titres de participation ⁽²⁾	72	24
Dotations aux amortissements dérogatoires	(4)	(1)
Reprises des amortissements dérogatoires	1	2
TOTAL DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	326	45

(1) Principalement des plus-values sur cessions de titres de participations de l'activité Services à des filiales du Groupe (dont en 2010 cession de Luncheon Ticket Uruguay, Delicard Group AB Suède).

(2) Principalement reprises de provisions suite à des cessions de titres (dont les filiales Polynésiennes) et des liquidations de sociétés.

NOTE 24 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

A) Impôt social Accor SA

Répartition de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2009	2010
Produit de l'intégration fiscale	45	33
Ajustement boni année antérieure	5	(6)
Impôt société, retenues à la source, autres	-	(1)
TOTAL	50	26

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est un bénéfice de 16,3 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 32,6 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

C) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 94 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	LIONEST sci	SHORET
ACCOR Centres de Contacts Clients (ex. ARS)	MARCQ Hotel	SIDH
ACCOR.com	Marquise de Presles	SIGEST 1
Accueil Partenaires	MERCURE Internat. Hôtels	SISP snc
ALL SEASONS (ex-Mercure France-Est)	Mer et Montagne snc	SODETIS
Blagnac sci	NEWGEN Hôtels France SAS	Sofitel Luxury Hôtels France (ex-SHBA)
Chammans Finance	NMP France (ex. DGR Île de France snc)	SOGETEL La Part Dieu
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Bagnolet	NOVOBIENS	SOLUXURY HMC Sarl
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Roissy	ORPA sci	SOPARAC
Cie Européenne de Patrimoine Immobilier & Hôtelier	Paris Clichy (FRANTOUR Berthier)	SOPHIA ANTIPOLIS
Cie Toulon. d'Invest. et de Développement	Paris Porte de St Cloud	SPARHE
CIWLT Succursale France	Partal	Sté Commerciales des Hôtels Economiques
Courcelles Miromesnil	Pradotel	Sté Comtoise Hôtels Brochets
DARLY sci	PRO FID (ex. Accentiv')	Sté de Construct. des Hôtels Suite Sté de Gestion Hôtels Parisiens (ex. ADAGIO snc)
DATEL	PULLMAN Internat. Hôtels	
DEVIMCO	PULLMAN Océan Indien	Sté d'Invest. & d'Expansion Touristique Sté Française de Participat. & d'Invest. Européen
Domaine de Marlioz	SA des Hôtels de Tradition	
EHS snc	Scc de la Pointe de Porticcio	Sté Intern. de Participation
ETAP HOTELS	SEH Strasbourg la Vigie	Sté Intern. de Services Hôtels Economiques
EXHOTEL	SEORIM	Sté Intern. des Hôtels Novotel
FERVO SCI	SEPHI	Sté Management Intermarques
FRANDOM	SGHPS – Grand Hôtel Poitiers Sud	Sté Nouvelle du Pavillon Elysées
FRANTOUR sas	SH 18 Suffren (ex-Centre d'Arras snc)	Sté Particip. & d'Investis. de Motels
GESTAL	SH 61 OG (ex. DGR NNE)	Sté Participat. d'Ile-de-France
GPC Rive Gauche (ex-Sté Hôtel du Gâtinais)	SH Danton Michelet	Sté Participat. Financières d'Hôtellerie
HOSPITEL	SH de Thalasso Côte Varoise	SUDAIX sci
Hôtel de Porticcio	SH Egletons	SUNI sci
HOTEXCO	SH Forum	THALAMER
IBL	SH Nouveau Bercy sas	Thermale de France
Immobilière de Perrache	SH Porte de Sèvres	TRAMARINE
LENÔTRE	SH Sablaise	
LENÔTRE CÔTE D'AZUR	SHEMA (ex. Mercure RAM)	

D) Provision relative aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2010, 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 que 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, ie pour le 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 concernent 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 avait été identifié.

En définitive, et après revue des opérations passées ou envisagées à la date d'arrêté des comptes, la filiale cédée concernée ayant été radiée du registre du commerce, la provision de 0,5 million d'euros est devenue sans objet et a été reprise à ce titre au 31 décembre 2010.

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 2010.

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 aux provisions de l'année 2010 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor se traduit par une dotation de provision nette non déductible de 432 millions d'euros soit un allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 144 millions d'euros calculé à 33,1/3 % hors contribution sociale de 3,3 % assise sur cet impôt.

NOTE 26 ENGAGEMENTS HORS BILAN, DONNÉS ET REÇUS**Engagements en matière de location**

Les engagements de loyers fixes et variables donnés par Accor à ses filiales au 31 décembre 2010 sont les suivants :

Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>	2009	2010
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	2 128	2 149
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	1 596	1 525
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS SUR LOYERS	3 723	3 674

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 2010 est le suivant :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2009	2010
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Nantissement des titres de la société BRH ⁽¹⁾	-	26
Autres engagements d'achat	17	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT	17	26
Engagements d'achèvements de construction Novotel et ibis (Chine) ⁽²⁾	24	2
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	24	2
Avals, cautions et garanties données ⁽³⁾	44	55
Garanties sur lignes de crédit confirmées ⁽⁴⁾	126	155
Garanties sur emprunts bancaires ⁽⁴⁾	54	47
Garanties données à des tiers ⁽⁴⁾	144	164
Engagements sur garanties de passif ⁽⁴⁾	307	284
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	675	705
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES ⁽⁵⁾	18	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	734	733

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur d'acquisition des actifs concernés. En décembre 2010, Accor s'est vu transférer de l'entité Accor Afrique le nantissement de la participation que cette dernière détenait dans BRH (26,5 millions d'euros), nantissement en contrepartie duquel Mauritius Commercial Bank a consenti un prêt d'un montant similaire à BRH.

(2) 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 2010 sur 20 ibis pour un montant de 2,2 millions d'euros.

(3) 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 pour un montant 4,7 millions d'euros dont 1,8 million d'euros a d'ores et déjà été réglé. Au 31 décembre 2010, l'engagement s'élève donc à 2,9 millions d'euros.

(4) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (46,7 millions d'euros), des lignes de découvert (155 millions d'euros), des passifs de sociétés en nom collectif (283,9 millions d'euros au 31 décembre 2009), et des autres cautions bancaires (51,9 millions d'euros). Les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 163,7 millions d'euros.

(5) 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 n'a plus d'engagement au titre de litiges au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2009	2010
ENGAGEMENTS REÇUS (ACTIF)		
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	-	-
Garanties sur lignes de crédit confirmées	-	-
Garanties reçues	-	-
Autres engagements reçus	-	-
Autres garanties financières sur dettes	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	0	0

NOTE 27 ÉVÉNEMENT POST-CLÔTURE

Le 12 janvier 2011, Accor a annoncé la signature d'un protocole d'accord avec Fimalac et Groupe Lucien Barrière concernant la cession de sa participation de 49 % dans le capital de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 268 millions d'euros.

Suite à cette opération réalisée début mars, Accor ne détient plus aucune participation dans Groupe Lucien Barrière.

NOTE 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2010

Filiales et participations	Devises	(en milliers de monnaie locale)		Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
		Capital	Capitaux propres hors capital	
A- FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1- Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
A) FILIALES FRANÇAISES				
SPFH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	29 796	(28 770)	100,00 %
SH DANTON MICHELET 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	(4 399)	100,00 %
IBL 110, avenue de France 75013 Paris ⁽⁵⁾	EUR	863 010	(121 245)	100,00 %
STÉ DE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITES 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	29 296	3 033	100,00 %
SIET 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	16 914	(3 118)	100,00 %
SOLUXURY HMC 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	10 226	1 047	100,00 %
THE NEWGEN HOTEL FRANCE allée des Vergers 95700 Roissy en France	EUR	5 369	(241)	100,00 %
CHAMMANS 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	102 048	5 066	100,00 %
SGHP 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	5 298	(1 597)	100,00 %
PROFID 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	3 500	15 674	100,00 %
FRANTOUR 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	30 493	16 671	99,99 %
SEPHI 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	8 000	28 390	99,99 %
SFPIE 110, avenue de France 75013 Paris ⁽⁵⁾	EUR	15 129	1 793	99,99 %
SOFITEL LUXURY HÔTELS FRANCE 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	2 550	(1 993)	99,99 %
LA THERMALE DE FRANCE 2, cours de Verdun 40101 Dax Cedex	EUR	2 405	(23 058)	99,99 %
PIH 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	32 236	37 166	99,99 %
HOTEXCO 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	39 071	93 536	99,99 %
FIMAKER 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	1 103	1 094	99,99 %
SPARHE 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	9 000	3 425	99,99 %

(1) Bilans clos au 31/12/2004.

(2) Bilans clos au 30/06/2005.

(3) Bilans clos au 31/12/2009.

(4) Bilans clos au 31/10/2010.

(5) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
29 796	901	9	11 843	-	80	-
34 623	13 300	-	-	3 260	1 216	-
1 051 705	699 500	-	-	-	3 185	-
33 887	30 780	39 950	-	13 970	1 128	-
119 973	3 901	-	-	-	101	-
10 226	10 226	3 039	51	38 374	2 433	-
43 000	3 000	-	-	2 742	244	-
108 151	105 500	648	-	-	5 151	-
14 500	5 222	12 288	-	7 406	(1 576)	-
13 903	13 364	-	-	53 809	15 479	-
104 366	75 627	-	-	5 325	4 123	19 058
40 399	40 399	8 606	35	102 313	9 774	-
24 640	22 399	-	-	-	973	-
14 885	479	1 873	10	61 090	(3 256)	-
10 048	-	20 521	9	89	(259)	-
29 263	29 263	-	-	-	7 303	504
12 469	12 469	388	239	119 020	14 361	6 104
7 240	2 960	1	-	3 523	426	250
12 845	12 845	-	-	12 564	2 068	13 499

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
ACCOR.COM 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	702	347	99,98 %
CTID 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	3 481	303	99,98 %
CEPIH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	688	5 479	99,98 %
STÉ DES HÔTELS DE TRADITION 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	13 366	(863)	99,97 %
SISHE 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	10 039	(54)	99,50 %
LENÔTRE 44, rue d'Auteuil 75016 Paris	EUR	2 606	(7 596)	99,23 %
SCHE 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry ⁽⁵⁾	EUR	44 570	67 740	99,09 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	7 860	97,22 %
MARCO HOTEL 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	4 507	96,91 %
SIHN 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	17 358	70 525	95,70 %
PRADOTEL 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	789	18 409	90,67 %
MERCURE INTERNATIONAL HÔTELS 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	60 707	109 325	73,93 %
ROISSY ORLÉANS 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	2 250	1 305	72,00 %
SEORIM 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	1 950	70,94 %
SHTC 84, allée Jean Jaurès 31000 Toulouse	EUR	195	3 095	51,44 %
B) FILIALES ÉTRANGÈRES				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	17 925	100,00 %
SH ATHÈNES CENTRE (Grèce)	EUR	2 933	(1 418)	100,00 %
STÉ D'EXPL. HOTEK POLSKA (Pologne) ⁽³⁾	PLN	173 038	8 691	100,00 %
KATERINSKA HOTEL (Tchéquie) ⁽⁵⁾	CZK	300 000	583 286	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) ⁽⁵⁾	GBP	32 530	101 619	100,00 %
ACCOR HOTEL BELGIUM (Belgique)	EUR	1 062 222	234 919	100,00 %
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GMBH (Allemagne) ⁽⁵⁾	EUR	48 750	249 964	100,00 %
SOGEDETU (République Dominicaine)	DOP	479 724	(126 350)	100,00 %
BELLE RIVIÈRE HOTEL (BRH) (Île Maurice)	MUR	1 050 000	(100 594)	100,00 %
ACCOR CHILE (Chili)	CLP	7 167	(101)	100,00 %
STÉ IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique) ⁽⁵⁾	MXN	350 423	(75 159)	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	20 588	100,00 %
ACCOR CANADA INC (Canada)	CAD	46 999	18 269	99,99 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique)	EUR	50 676	542 783	99,77 %
ACCOR HOSPITALITY ARGENTINA (Argentine) ⁽⁵⁾	AR\$	7 864	128 152	95,00 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne)	EUR	26 398	(33 440)	78,54 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	20 817	11 743	65,01 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	53 245	(9 262)	63,55 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)	USD	1 912 599	258 579	62,12 %
ACCOR HOSPITALITY NL (Pays-Bas)	EUR	6 930	133 869	58,09 %

(1) Bilans clos au 31/12/2004.

(2) Bilans clos au 30/06/2005.

(3) Bilans clos au 31/12/2009.

(4) Bilans clos au 31/10/2010.

(5) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
69 980	1 005	-	-	-	11	-
7 331	3 800	-	-	507	154	-
11 799	11 799	-	-	810	984	8 598
13 065	-	8 935	-	4 951	(35)	-
9 984	9 951	-	-	(130)	(1)	-
48 736	31 187	36 951	160	102 168	(3 436)	-
65 382	65 382	169	25	157 880	5 808	38 645
76 681	43 975	15 573	-	10 600	5 622	-
9 392	5 993	-	-	3 392	762	-
80 117	76 973	-	-	11 533	1 908	4 153
7 357	7 357	66	11	23 472	630	715
103 677	103 677	-	80	59 892	9 673	18 233
8 592	8 592	764	-	1 688	778	432
22 164	22 164	-	-	-	(1 172)	556
7 984	7 984	61	-	9 405	213	-
25 907	25 907	-	-	-	8 793	22 168
10 362	2 121	6	2 655	3 819	(1 195)	-
60 481	54 481	3 126	-	9 448	1 270	1 262
9 125	9 125	23 968	-	17 914	(234)	-
92 790	92 790	-	-	-	1 089	382 206
1 002 299	1 002 299	329	-	120 487	323 023	199 712
537 919	431 127	440	2 525	812 168	30 040	-
20 855	3 390	-	-	5 384	296	-
25 735	25 735	-	-	155	(2 220)	-
9 268	9 268	-	-	5	-	-
28 707	10 880	-	-	11 535	(1 083)	-
21 573	21 573	-	-	5 733	2 313	3 200
12 021	12 021	10 962	-	26 685	2 516	-
1 150 649	412 498	-	17 523	-	(8 618)	12 135
20 474	20 474	4 121	-	13 457	630	-
30 240	-	1	-	113 970	(36 378)	-
35 879	35 686	-	-	9 826	5 914	4 028
44 585	29 782	-	-	-	(19)	-
1 102 357	730 076	-	-	-	(8 594)	-
17 746	17 746	-	1 947	180 380	6 723	8 714

Filiales et participations	Devises	(en milliers de monnaie locale)		Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
		Capital	Capitaux propres hors capital	
2-Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)				
A) SOCIÉTÉS FRANÇAISES				
GOLF MEDOC PIAN				
Chemin de Courmateau 33290 Le Pian Médoc-louens	EUR	1 338	2 552	49,94 %
SHCLB 35, Bd des Capucines 75002 Paris ⁽⁴⁾	EUR	1 430	976 774	49,00 %
WBA SAINT HONORÉ	EUR	15 930	5 345	28,61 %
B) SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES				
AMORIM HÔTELS SERVICOS (Portugal) ⁽³⁾	EUR	14 300	21 548	50,00 %
ORBIS (Pologne) ⁽³⁾	PLN	517 754	1 203 766	45,01 %
RISMA (Maroc)	MAD	623 201	546 509	32,53 %
ACCOR HOSPITALITY SRL (Italie) ⁽⁵⁾	EUR	13 000	(728)	30,65 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) ⁽¹⁾	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) non audité	AUD	522 382	(369 891)	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 31/12/2009.

(4) Bilans clos au 31/10/2010.

(5) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
9 112	2 892	20	-	2 042	(258)	-
471 272	266 949	-	-	18 366	36 036	2 450
13 673	13 673	-	-	17 026	1 509	380
7 145	7 145	37 032	-	-	1 279	-
194 769	194 769	-	-	138 383	3 356	-
33 475	29 475	54	-	102 101	1 557	-
11 840	-	43 482	-	109 436	(14 486)	-
8 568	-	-	-	1 094	(8 622)	-
66 758	66 758	-	-	16 509	3 297	-
8 985	-	-	-	3 125	(5 911)	-
120 566	52 692	67 454	6 239			11 980
49 052	33 165	163 884	66 405			3 196
2 303	1 388	52 692	14			-
4 218	4 040	5 218	-			137
7 518 868	5 101 899	562 631	109 771			762 315

RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations (en millions d'euros)	2006	2007	2008	2009	2010
1- SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	637	690	660	676	680
Nombre d'actions émises	212 409 741	229 917 794	219 894 523	225 458 199	226 793 949
Nombre d'obligations convertibles en actions	6 415 546	-	-	-	-
2- OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	592	638	645	677	721
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	611	876	500	426	649
Impôts sur les bénéfices	(39)	(65)	(51)	(50)	(26)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	487	805	482	(302)	173
Montant des bénéfices distribués	626	724	363	237	141 ⁽¹⁾
3- RÉSULTATS PAR ACTION (en euros)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	3,06	4,09	2,51	2,11	2,98
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2,29	3,50	2,19	(1,34)	0,76
Dividende net attribué à chaque action	2,95	3,15	1,65	1,05	0,62 ⁽¹⁾
4- PERSONNEL					
Nombre de salariés	1 271	1 176	1 263	1 174	1 066 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	142	129	138	154	138

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 30 mai 2011 au titre de l'année 2010 sur une base de 226 793 949 actions.

(2) Effectif au 31 décembre 2010 à la charge de Accor SA.



5 Informations sur la Société et le capital

5.1. Renseignements concernant la Société	272
5.2. Capital	275
5.2.1. Capital	275
5.2.2. Programme de rachat par Accor de ses propres actions	275
5.2.3. Capital et opérations financières autorisées	276
5.2.4. Actionnariat salarié	277
5.2.5. Titres non représentatifs du capital	277
5.2.6. Capital – évolution du capital	278
5.3. Actionnariat	279
5.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	279
5.3.2. Dividendes	282
5.4. Marché des titres de Accor	283

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 peuvent 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 précédant 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, bénéfiques ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, ou en raison des cas d'assimilation prévus à l'article L. 233-9-I du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi.

De plus, tout actionnaire venant à détenir une fraction égale à 1 % du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'il détient dans les conditions susvisées.

À partir de ce seuil de 1 %, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues au paragraphe précédent, toute

modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par fraction de 0,5 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par fraction de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Déclaration d'intention

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir.

À l'issue de chaque période de 12 mois, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur aux fractions ci-dessus visées, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de 12 mois.

Cette déclaration devra notamment préciser si l'actionnaire agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquiescer ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur. La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

5.2. Capital

5.2.1. CAPITAL

Le capital s'élève au 31 décembre 2010 à 680 381 847 euros, divisé en 226 793 949 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 29 juin 2010

L'Assemblée Générale du 29 juin 2010 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 2009.

Le prix maximal d'achat est de 70 euros et le prix minimal de vente est de 30 euros par action.

L'Assemblée a fixé à 22 000 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit 9,65 % du capital au 29 juin 2010.

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 2010

Au cours de l'exercice 2010 le Conseil d'administration n'a pas fait usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010.

Au 31 décembre 2010, Accor ne détient aucune de ses propres actions.

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 2010
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		Conseil d'administration du 19 avril 2010 Émission de 1 985 428 actions en rémunération de l'apport des titres SEIH
▶ réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	Assemblée Générale du 29 juin 2010 15 ^e résolution	6 060 198 euros	18 mois – 29 décembre 2011	Conseil d'administration du 13 octobre 2010 Annulation de 2 020 066 actions
▶ 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 23 février 2010 Attribution de 1 827 850 options de souscription d'actions et 107 250 options de souscription d'actions sous conditions de performance Conseil d'administration du 13 octobre 2010 Attribution de 92 448 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	

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 aux salariés leur a été proposée 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 2009, 20 502 salariés détenaient 0,89 % du capital dans le cadre des opérations d'actionnariat salarié.

Au 31 décembre 2010, le nombre de salariés actionnaires est de 19 242 salariés, détenant 1,08 % du capital.

5.2.5. 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.

5.2.6. CAPITAL – ÉVOLUTION DU CAPITAL

Année	Variations du capital depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions	
		Nominal	Prime			
2006	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	96 600	928 326	651 893 922	217 297 974	
	Exercice d'options de souscription à 32,47 €	26 250	257 863	651 920 172	217 306 724	
	Exercice d'options de souscription à 33,95 €	1 077 147	11 112 567	652 997 319	217 665 773	
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	19 200	209 152	653 016 519	217 672 173	
	Exercice d'options de souscription à 37,00 €	749 310	8 492 180	653 765 829	217 921 943	
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	3 210 081	37 204 839	656 975 910	218 991 970	
	Exercice d'options de souscription à 40,58 €	2 820 015	35 325 388	659 795 925	219 931 975	
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 39,10 €	42 465	510 996	659 838 390	219 946 130	
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 43,40 €	417 675	5 624 690	660 256 065	220 085 355	
	Conversion d'obligations 1 % Oceane 2002	15	263	668 203 044	222 734 348	
	Conversion d'obligations 1,75 % Oceane 2003	7 946 964	98 674 803	668 203 029	222 734 343	
	Annulation d'actions	(30 973 821)	(449 770 737)	637 229 223	212 409 741	
	2007	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	179 130	1 721 439	637 408 353	212 469 451
		Exercice d'options de souscription à 32,42 €	2 100	20 594	637 410 453	212 470 151
Exercice d'options de souscription à 33,95 €		48 054	495 757	637 458 507	212 486 169	
Exercice d'options de souscription à 35,68 €		817 524	8 905 561	638 276 031	212 758 677	
Exercice d'options de souscription à 37,00 €		353 247	4 003 466	638 629 278	212 876 426	
Exercice d'options de souscription à 37,77 €		2 228 310	25 826 113	640 857 588	213 619 196	
Exercice d'options de souscription à 40,58 €		817 335	10 238 483	641 674 923	213 891 641	
Exercice d'options de souscription à 49,10 €		3 900	59 930	641 678 823	213 892 941	
Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 39,10 €		44 997	541 464	641 723 820	213 907 940	
Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 43,40 €		1 245 429	16 771 777	642 969 249	214 323 083	
Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 33,94 €		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 €	2 311 587	41 018 136	726 522 531	242 174 177		
Annulation d'actions	(36 769 149)	(762 371 319)	689 753 382	229 917 794		
2008	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	2 220	21 334	689 755 602	229 918 534	
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	7 800	76 492	689 763 402	229 921 134	
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	92 193	1 004 289	689 855 595	229 951 865	
	Exercice d'options de souscription à 37,00 €	419 457	4 753 846	690 275 052	230 091 684	
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	80 535	933 401	690 355 587	230 118 529	
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 39,10 €	2 082	25 053	690 357 669	230 119 223	
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 43,40 €	4 860	65 448	690 362 529	230 120 843	
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 33,94 €	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	
	2009	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	900	8 649	659 684 469	219 894 823
Exercice d'options de souscription à 32,42 €		84 852	832 115	659 769 321	219 923 107	
Exercice d'options de souscription à 35,68 €		20 700	225 492	659 790 021	219 930 007	
Exercice d'options de souscription à 37,77 €		477 186	5 530 586	660 267 207	220 089 069	
Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 39,10 €		32 409	389 988	660 299 616	220 099 872	
Attribution d'actions sous conditions de performance		149 412	-	660 449 028	220 149 676	
Paiement du dividende en actions à 30,54 €		15 925 569	146 196 723	676 374 597	225 458 199	
2010		Exercice d'options de souscription à 21,11 €	234 825	1 417 560	676 609 422	225 536 474
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	922 257	5 687 252	677 531 679	225 843 893	
	Exercice d'options de souscription à 23,66 €	1 530 156	10 537 674	679 061 835	226 353 945	
	Exercice d'options de souscription à 30,60 €	14 931	137 365	679 076 766	226 358 922	
	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	1 950	18 740	679 078 716	226 359 572	
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	926 250	9 083 425	680 004 966	226 668 322	
	Exercice d'options de souscription à 32,56 €	5 430	53 504	680 010 396	226 670 132	
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	311 745	3 395 942	680 322 141	226 774 047	
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	41 850	485 041	680 363 991	226 787 997	
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 22,51 €	37 560	244 265	680 401 551	226 800 517	
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 33,94 €	5 712	58 910	680 407 263	226 802 421	
	Attribution d'actions sous conditions de performance	78 498	-	680 485 761	226 828 587	
	Émission de 1 985 428 actions nouvelles en rémunération des parts sociales SEIH	5 956 284	68 901 754	686 442 045	228 814 015	
	Distribution des actions Edenred aux actionnaires dans le cadre de la Scission	-	(1 099 185 386)	680 485 761	226 828 587	
Annulation d'actions propres liées à l'opération SEIH	(6 060 198)	(68 717 522)	680 381 847	226 793 949		

(1) BEA : bons d'épargne en actions.

NB 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

Au 31 décembre 2010, le capital est composé de 226 793 949 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 260 673 637, qui sont tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 33 879 688.

3 482 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2010 et représentent 28,94 % du capital et 38,18 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2010

	Nombre d'actions	Nombre de droits de votes	% du capital	% des droits de votes
ColTime/ColDay/Legendre Holding 19 ⁽¹⁾	61 844 245	85 255 536	27,27 %	32,71 %
Fondateurs	4 516 369	7 776 518	1,99 %	2,98 %
Autres	38 543	60 184	0,02 %	0,02 %
Conseil/Fondateurs	66 399 157	93 092 238	29,28 %	35,71 %
Autres actionnaires	160 394 792	167 581 399	70,72 %	64,29 %
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2010	226 793 949	260 673 637	100,00 %	100,00 %

(1) Détention de concert entre ColTime (Colony Capital, LLC), qui détient 13 276 085 actions et droits de vote, ColDay (Colony Capital, LLC), qui détient 25 506 869 actions et 25 856 869 droits de vote et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), qui détient 23 061 291 actions et 46 122 582 droits de vote.

Au 31 décembre 2010, 19 242 salariés détenaient 2 457 743 actions (1,08 % du capital total) et 3 546 408 droits de vote (1,36 % 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 2010 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	% du capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	6 avril 2010	210C0302	↗	65 844 245	29,20 %	66 744 245	27,90 %
Franklin Resources, Inc.	16 avril 2010	210C0332	↗	11 367 760	5,04 %	11 367 760	4,77 %
Franklin Resources, Inc.	21 avril 2010	210C0350	↗	12 544 058	5,56 %	12 544 058	5,26 %
ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	18 mai 2010	210C0420	↗	65 844 245	28,89 %	75 405 536	30,15 %
Franklin Resources, Inc.	19 juillet 2010	210C0647	↘	12 604 935	5,53 %	12 604 935	4,87 %
Franklin Resources, Inc.	11 octobre 2010	210C1040	↘	11 361 495	4,99 %	11 361 495	4,35 %
Southeastern Asset Management	28 octobre 2010	210C1111	↘	12 843 912	5,64 %	12 843 912	4,91 %

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2008			31 décembre 2009			31 décembre 2010		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
ColTime/ColDay/ Legendre Holding 19	50 231 228	22,84 %	20,40 %	65 844 245	29,20 %	27,56 %	61 844 245	27,27 %	32,71 %
Groupe Caisse des dépôts et consignations	18 695 060	8,50 %	14,02 %	2 884 974	1,28 %	1,21 %	NC	NC	NC
Fond Stratégique d'Investissement	-	-	-	16 664 265	7,39 %	6,97 %	NC	NC	NC
Fondateurs	6 018 028	2,74 %	4,68 %	6 074 184	2,70 %	4,90 %	4 516 369	1,99 %	2,98 %
Société Générale	3 381 760	1,54 %	1,37 %	NC	NC	NC	NC	NC	NC
BNP Paribas	1 227 080	0,56 %	1,00 %	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Autodétention	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres actionnaires	140 341 367	63,82 %	58,53 %	133 990 531	59,43 %	59,36 %	160 433 335	70,74 %	64,31 %
TOTAL	219 894 523	100,00 %	100,00 %	225 458 199	100,00 %	100,00 %	226 793 949	100,00 %	100,00 %

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des marchés financiers et à la Société.

Il n'existe aucun autocontrôle au 31 décembre 2010.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2010, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 9 815 actionnaires et 68,00 % du capital (59,17 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2010	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	2,39 %	2,08 %
Investisseurs institutionnels	65,61 %	57,09 %
▶ Français	13,02 %	11,33 %
▶ Étrangers	52,59 %	45,76 %
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	32,00 %	40,83 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %

Source : Euroclear France.

Accords d'actionnaires portants 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, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Accor de valider la séparation des deux métiers du Groupe (l'Hôtellerie et les Services Prépayés) en deux entités autonomes cotées. Ledit avenant a pour objet (i) d'étendre aux actions de Edenred 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 Edenred.

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, LP et Colyzeo Investors LP, gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.

(2) ColDay SARL est contrôlée par les fonds d'investissement Colony Investors VIII, LP et Colyzeo Investors II, LP, 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	
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	1,05	2 juillet 2010	39,95	25,20	38,25	2,70 %
2010	226 793 949	0,62 ⁽³⁾	0,62 ⁽³⁾	ND	34,03	22,26	33,29	1,86 %

(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 du 30 mai 2011.

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 Mixte des actionnaires qui se réunira le 30 mai 2011 la distribution d'un dividende pour l'année 2010 de 0,62 euro par action.

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 2010, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 33,29 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 7,6 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	
2010				
Janvier	25,47	26,61	24,42	17 955 237
Février	24,61	26,06	23,35	20 154 434
Mars	27,37	28,38	25,42	19 991 373
Avril	29,57	30,74	28,30	20 098 812
Mai	27,35	29,82	25,02	23 793 922
Juin	27,75	30,23	25,74	24 548 116
Juillet	24,16	25,94	22,26	39 909 296
Août	24,16	25,80	22,97	20 458 402
Septembre	26,03	27,20	24,27	23 083 792
Octobre	28,41	29,86	25,84	25 203 992
Novembre	31,56	33,87	29,16	20 910 172
Décembre	33,29	34,03	32,26	14 053 166
2011				
Janvier	34,02	36,20	32,44	23 855 033
Février	34,34	35,80	32,20	17 798 826

Sources : Euronext.



6

Assemblée Générale

Assemblée Générale

L'Assemblée Générale annuelle se tiendra le 30 mai 2011. La réunion du Conseil d'administration statuant sur les projets de résolutions pour cette Assemblée Générale annuelle s'est

tenue le 24 mars 2011. 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 en avril 2011.



7

Informations complémentaires

7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	288
7.2. Responsables du Document et du contrôle des comptes	290
7.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes	291
7.4. Informations incluses par référence	292
7.5. Document d'information annuel	293
7.6. Table de concordance du Document de Référence	295
7.7. Table de concordance du rapport financier annuel	297

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 2010, Accor a rencontré près de 460 représentants de plus de 350 institutions financières, et a réalisé 19 *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 huit conférences en France et aux États-Unis.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 29 juin 2010 au Novotel Paris Est, a rassemblé 450 personnes et a été l'occasion de nombreux échanges. Elle a permis aux actionnaires de se prononcer sur un projet majeur : la séparation des deux métiers de Accor.

Club des actionnaires Accor

Le Club des actionnaires Accor, créé en mai 2000, compte plus de 8 000 membres à fin 2010 (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 régulières au cours de l'année (communiqués de presse, Lettres aux actionnaires...) 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 sites ; l'invitation en priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles Accor participe.

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 des actionnaires individuels de Accor a été créé en 2007. Composé de quinze membres du Club des actionnaires, son objectif est de favoriser le dialogue entre la Société et ses actionnaires individuels. Le groupe de réflexion s'est réuni à deux reprises en 2010, le 13 avril et le 20 septembre. Au programme de ses travaux : l'étude du dispositif de communication mis en place dans le cadre de la séparation des deux métiers de Accor, le bilan de l'Assemblée Générale, la revue des différents outils de communication vis-à-vis des actionnaires, avec notamment l'analyse critique des Lettres aux actionnaires. Les membres du groupe de réflexion ont également pu engager un dialogue ouvert avec le management de Accor autour de sujets d'actualité comme le projet de Scission lors de la réunion du premier semestre, et la stratégie de Accor recentré sur son cœur de métier lors de la session de septembre.

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 Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (versions électroniques depuis 1997) ;
- le Rapport annuel 2010 ;
- 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, les dernières actualités 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

Sébastien Valentin

Immeuble Odyssey

110, avenue de France

75210 Paris Cedex 13

Tél. : + 33 1 45 38 86 26

Fax : + 33 1 45 38 85 95

Contact actionnaires : 0 805 650 750 (numéro vert)

e-mail : comfi@accor.com

7.2. Responsables du Document et du contrôle des comptes

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document

Denis Hennequin
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 2010 présentés dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 122, qui contient une observation relative aux conséquences comptables de l'opération de Scission du groupe Accor.

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.

Denis Hennequin

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

Sophie Stabile

Membre du Comité Exécutif – Directeur financier

Tél. : + 33 1 45 38 87 03

Sébastien Valentin

Directeur des Relations Investisseurs et de la Communication financière

Tél. : + 33 1 45 38 86 26

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			
	2010		2009		2010		2009	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
France : émetteur	0,7	14 %	1,0	13 %	0,5	12 %	0,5	14 %
France : filiales	0,9	14 %	0,9	11 %	1,5	37 %	1,8	47 %
Étranger : filiales	3,1	51 %	4,9	64 %	1,6	39 %	1,5	39 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes								
France : émetteur	1,0	17 %	0,2	3 %	0,0	0 %	0,0	0 %
France : filiales	0,0	0 %	0,0	0 %	0,3	8 %	0,0	0 %
Étranger : filiales	0,1	2 %	0,3	4 %	0,1	2 %	0,0	0 %
SOUS-TOTAL	5,7	98 %	7,3	95 %	4,0	98 %	3,8	100 %
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social								
France	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
Étranger	0,2	2 %	0,4	5 %	0,1	2 %	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	0,0	0 %	0,4	0 %	0,1	2 %	0,0	0 %
TOTAL	5,9	100 %	7,7	100 %	4,1	100 %	3,8	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 **59 à 170** et, **58**, de l'Actualisation du Document de référence de l'exercice 2009 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **18 mai 2010** sous le n° **D. 10-0201-A01** ;
- les informations financières figurant aux pages **28 à 33** de l'Actualisation du Document de référence de l'exercice 2009 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **18 mai 2010** sous le n° **D. 10-0201-A01** ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux pages **133 à 230** et, **132**, du Document de référence de l'exercice 2009 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **1^{er} avril 2010** sous le n° **D. 10-0201** ;
- les informations financières figurant aux pages **114 à 122** du Document de référence de l'exercice 2009 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **1^{er} avril 2010** sous le n° **D. 10-0201** ;
- 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 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 1^{er} avril 2010 au 30 mars 2011), en application de l'article L. 451-1-1 du Code monétaire et financier et de l'article 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est la suivante :

- document de référence 2009 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2010 sous le n° D. 10-0201 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2010 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2010 le 20 avril 2010 ;
- communiqué de presse relatif à l'approbation du traité d'apport-scission par le Conseil d'administration le 20 avril 2010 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2010 ;
- communiqué de presse relatif aux nominations de Sophie Stabile en tant que Directeur financier et Marc Vieilledent en tant que Directeur général Stratégie, Patrimoine Immobilier, Fusions et Acquisitions le 10 mai 2010 ;
- communiqué de presse relatif à la convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 11 mai 2010 ;
- Prospectus New services déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 mai 2010 sous le n° D. 10-128 ;
- communiqué de presse relatif à la nouvelle stratégie de New Services pour accélérer la croissance et la mise à disposition du prospectus le 18 mai 2010 ;
- communiqué de presse relatif à la nouvelle dynamique de Accor le 19 mai 2010 ;
- Avis de convocation, à l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 21 mai 2010 ;
- communiqué de presse relatif à l'approbation du projet de séparation des deux métiers par les porteurs d'obligations le 25 mai 2010 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2010 ;
- comptes sociaux et consolidés définitifs pour l'année 2009, rapport des Commissaires aux Comptes et affectation du résultat publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 4 juin 2010 ;
- communiqué de presse relatif à la présentation du Conseil d'administration de Edenred le 11 juin 2010 ;
- communiqué de presse relatif à l'approbation du projet de Scission lors de l'Assemblée Générale des actionnaires le 29 juin 2010 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2010 ;
- communiqué de presse relatif à la cession des activités de restauration à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits à Newrest le 7 juillet 2010 ;
- communiqué de presse relatif aux conseillers de l'opération de séparation le 12 juillet 2010 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier semestre 2010 le 20 juillet 2010 ;
- communiqué de presse relatif à la création d'un fonds d'investissement par Accor et InterGlobe pour accélérer le développement en Inde le 21 juillet 2010 ;
- communiqué de presse relatif à l'annonce d'une opération immobilière majeure en Europe avec la cession des murs de 48 hôtels pour 367 millions d'euros en France, Belgique et Allemagne le 23 juillet 2010 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2010 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats semestriels 2010 le 28 août 2010 ;
- communiqué de presse relatif aux nominations au sein du Comité Exécutif le 28 août 2010 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 août 2010 ;
- communiqué de presse relatif à l'intention de Accor de céder sa participation dans Groupe Lucien Barrière le 16 septembre 2010 ;
- communiqué de presse relatif au retrait de l'introduction en Bourse de Groupe Lucien Barrière le 29 septembre 2010 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2010 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2010 le 20 octobre 2010 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2010 ;
- communiqué de presse relatif à l'annonce du changement de Direction exécutive par le Conseil d'administration le 3 novembre 2010 ;
- communiqué de presse relatif à la nomination de Sébastien Valentin en tant que Directeur de la Communication financière et des Relations Investisseurs le 22 novembre 2010 ;
- communiqué de presse relatif au succès de l'offre de rachat sur deux obligations pour un montant total de 283 millions d'euros le 26 novembre 2010 ;

(1) Informations disponibles sur le site www.accor.com/finance.

- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2010 ;
- communiqué de presse relatif à l'annonce d'une opération de *Sale & Franchise Back* portant sur 18 hôtels en Suède le 2 décembre 2010
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2010 ;
- communiqué de presse relatif à l'existence de discussion avec Fimalac et Groupe Lucien Barrière le 10 janvier 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la cession de la participation de Accor dans Groupe Lucien Barrière pour 268 millions d'euros le 12 janvier 2011 ;
- communiqué de presse relatif à l'opération de *Sale & Variable Lease Back* avec Predica et Foncière des murs le 13 janvier 2011 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2010 le 19 janvier 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la nomination du nouveau Comité Exécutif le 25 janvier 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la nomination d'un administrateur le 22 février 2011 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats annuels 2010 le 23 février 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 28 février 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la cession de la participation dans Groupe Lucien Barrière le 4 mars 2011.

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	290
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	290
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	11 ; 113-114 ; 130-131 ; 270
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUES	87-92
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	12-14 ; 146-156 20 ; 113-114 ; 151-155 ; 219-220
5.2. Investissements	220
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4-10
6.2. Principaux marchés	4-10 ; 106-110 ; 157-158
6.3. Événements exceptionnels	156
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	9-10
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	55 ; 120 ; 226-227
7.2. Liste des filiales importantes	116-119 ; 226-227 ; 264-269
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES, ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	9 ; 146 ; 170-171 ; 179-182
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	36-37
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	113-114 ; 118
9.2. Résultat d'exploitation	110-111 ; 165-166
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Informations sur les capitaux	113-114 ; 127 ; 135 ; 249
10.1. Flux de trésorerie	89-91 ; 126 ; 195-199
10.2. Conditions d'emprunt et structure de financement	195-199 ; 253-254
10.3. Restrictions à l'utilisation des capitaux	91 ; 92-93
10.4. Sources de financement attendues	89-91 ; 155-156 ; 253
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	N/A
12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	20 ; 120
12.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur	120 ; 228 ; 264
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	52-55 ; 120
14.2. Conflits d'intérêts	70

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéro de pages
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature	30-31 ; 72-79 ; 230
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	73-74 ; 209-217 ; 238 ; 244-245
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	52-54
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de direction ou de surveillance	54-55 ; 70-71
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	67-69
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	64 ; 72 ; 94
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	21-22 ; 34-35
17.2. Participation et stock-options	35 ; 80-86 ; 188-193
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	30 ; 80 ; 191 ; 277 ; 279
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	279-280
18.2. Existence de droits de vote différents	274 ; 279
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	281
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	229
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	122-270
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	122-270
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	122 ; 231
20.5. Date des dernières informations financières	134-135
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	282
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	89 ; 120
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	275-280
21.2. Actes constitutifs et statuts	64-71 ; 272-274
22. CONTRATS IMPORTANTS	119 ; 146-156 ; 224-225
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	288-289
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	116-119 ; 226-227 ; 264-269

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.

	Numéro de pages
1. COMPTES SOCIAUX	232-270
2. COMPTES CONSOLIDÉS	123-230
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	106-110
Analyse des résultats	110-112
Analyse de la situation financière	113-114
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	21-49
Principaux risques et incertitudes	87-93
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	276
3.2. Informations contenues à l'article L.225-100-3 du Code de commerce	
Eléments 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	275
4. DÉCLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	290
5. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDÉS	231 ; 122
6. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	291
7. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	94-103
8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	104



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.

accor.com

accorhotels.com