

# PROSPECTUS

D'INTRODUCTION EN BOURSE DE LA SOCIÉTÉ EDENRED



**Edenred**  
For an easier life





**Edenred**  
For an easier life

# Prospectus d'introduction en Bourse de la société Edenred

Le présent document est constitué :

- ▶ du prospectus ayant reçu le visa n° 10-128 en date du 12 mai 2010 ; et
- ▶ de la note complémentaire au prospectus ayant reçu le visa n° 10-170 en date du 10 juin 2010.

À la date du visa sur le prospectus, la société Edenred avait pour dénomination sociale New Services Holding. Il est prévu que sa dénomination sociale définitive, Edenred, soit adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010.



PROSPECTUS EN VUE DE L'ADMISSION DES ACTIONS NEW SERVICES HOLDING  
AUX NÉGOCIATIONS SUR LE MARCHÉ EURONEXT PARIS  
DANS LE CADRE DE L'ATTRIBUTION DES ACTIONS NEW SERVICES HOLDING  
AUX ACTIONNAIRES DE ACCOR

# PROSPECTUS



En application des articles L. 412-1 et L. 621-8 du Code monétaire et financier, ainsi que des articles 211-1 à 216-1 de son règlement général, l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») a apposé sur le présent prospectus le visa n° 10-128 en date du 12 mai 2010. Le présent prospectus a été établi par New Services Holding et Accor et engage la responsabilité de ses signataires conformément à la section 9.2 du présent prospectus, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier, après que l'AMF a vérifié « *si le document est complet et compréhensible, et si les informations qu'il contient sont cohérentes* ». Il n'implique ni approbation de l'opportunité de l'opération, ni authentification des éléments comptables et financiers présentés.

Des exemplaires du présent prospectus sont disponibles sans frais auprès de New Services Holding, 166-180 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff, France, et de Accor, Immeuble Odyssey, 110 avenue de France - 75210 Paris, ainsi que sur le site internet de Accor ([www.accor.com](http://www.accor.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)). Le présent prospectus constitue une annexe aux rapports des conseils d'administration présentés aux Assemblées Générales de Accor et de New Services Holding, appelées à statuer sur l'apport-scission des activités services du groupe Accor. Le vote de l'Assemblée Générale de Accor constitue une condition suspensive à la réalisation de l'opération d'apport-scission.

	<b>Résumé du prospectus</b>	<b>5</b>
	1. Informations concernant l'opération	6
	2. Informations concernant l'émetteur	6
	3. Dilution et répartition du capital	12
	4. Modalités pratiques	12
<b>1</b>	<b>Présentation du Groupe</b>	<b>15</b>
	1.1. Profil	16
	1.2. Atouts	18
	1.3. Stratégie	24
	1.4. Historique	30
	1.5. Produits et services du Groupe	31
	1.6. Plates-formes de <i>processing</i>	38
	1.7. Présence géographique	40
	1.8. Clientèle et politique commerciale	41
	1.9. Traitement des opérations et systèmes d'information	44
	1.10. Concurrence	46
	1.11. Réglementation	49
	1.12. Propriété intellectuelle	52
	1.13. Recherche et développement	52
	1.14. Propriétés immobilières	53
	1.15. Assurances	53
	1.16. Procédures judiciaires et d'arbitrage	53
<b>2</b>	<b>Rapport de gestion</b>	<b>55</b>
	2.1. Introduction	56
	2.2. Indicateurs clés de performance du Groupe	57
	2.3. Méthodologie d'établissement des comptes combinés historiques et des comptes <i>pro forma</i>	60
	2.4. Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2009 ( <i>pro forma</i> ) et le 31 décembre 2008 ( <i>pro forma</i> )	61
	2.5. Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2008 ( <i>pro forma</i> ) et le 31 décembre 2007 ( <i>pro forma</i> )	66
	2.6. Liquidité et sources de financement	70
	2.7. Contrats importants	75
	2.8. Faits marquants du début d'année	75
	2.9. Déclaration sur le fonds de roulement net	77
	2.10. Capitaux propres et l'endettement	78
	2.11. Opérations avec des apparentés	79
<b>3</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>81</b>
	3.1. Risques juridiques	82
	3.2. Risques opérationnels	83
	3.3. Risques de marché	86
	3.4. Risques liés à l'opération d'Apport-Scission	87
	3.5. Gestion des risques	88

<b>4</b>	<b>Responsabilité sociétale</b>	<b>89</b>
	4.1. Les hommes et les femmes chez New Services	90
	4.2. L'engagement en faveur du développement durable de New Services	101
<b>5</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>107</b>
	5.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle	108
	5.2. Assemblées Générales	117
	5.3. Intérêts et rémunérations	118
	5.4. Politique de contrôle interne	119
	5.5. Gouvernance d'entreprise	119
<b>6</b>	<b>Présentation et modalités de l'opération</b>	<b>121</b>
	6.1. Présentation générale de l'opération	122
	6.2. Opérations préalables	123
	6.3. L'Apport-Scission	124
<b>7</b>	<b>Informations sur la Société et le capital</b>	<b>137</b>
	7.1. Renseignements sur la Société	138
	7.2. Renseignements relatifs aux actions de la Société	139
	7.3. Actionnariat	145
<b>8</b>	<b>Assemblée Générale</b>	<b>147</b>
	8.1. Présentation des résolutions à l'Assemblée Générale	148
	8.2. Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes	149
<b>9</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>151</b>
	9.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	152
	9.2. Responsables du document et du contrôle des comptes	152
	9.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes	153
	9.4. Informations sur les participations	154
	9.5. Informations provenant de tiers	154
	9.6. Complément au prospectus à venir	154
	9.7. Tables de concordance du prospectus	154
	9.8. Glossaire	162
<b>10</b>	<b>États financiers</b>	<b>163</b>
	10.1. Comptes combinés historiques et notes annexes	164
	10.2. Comptes <i>pro forma</i> et notes annexes	231
	<b>Annexes</b>	<b>309</b>
	Annexe A : Rapport des commissaires à la scission sur la rémunération des apports	309
	Annexe B : Rapport des commissaires à la scission sur la valeur des apports	319





# Résumé du prospectus

Visa n° 10-128 en date du 12 mai 2010 de l'AMF

## Avertissement

Ce résumé doit être lu comme une introduction au prospectus. Toute décision d'investir dans les titres financiers qui font l'objet de l'opération doit être fondée sur un examen exhaustif du prospectus. Lorsqu'une action concernant l'information contenue dans le prospectus est intentée devant un tribunal, l'investisseur plaignant peut, selon la législation nationale des États membres de la Communauté européenne ou parties à l'accord sur l'Espace économique européen, avoir à supporter les frais de traduction du prospectus avant le début de la procédure judiciaire. Les personnes qui ont présenté le résumé, y compris le cas échéant sa traduction et en ont demandé la notification au sens de l'article 212-41 du règlement général de l'AMF, n'engagent leur responsabilité civile que si le contenu du résumé est trompeur, inexact ou contradictoire par rapport aux autres parties du prospectus.

Le prospectus ne constitue (i) ni une offre de vente ou de souscription, ni la sollicitation d'une offre d'acquisition ou de souscription des actions décrites dans le prospectus, (ii) ni une sollicitation afin d'obtenir un consentement ou un vote favorable en vue d'approuver les opérations décrites dans le prospectus.

<b>1. Informations concernant l'opération</b>	<b>6</b>	<b>3. Dilution et répartition du capital</b>	<b>12</b>
1.1. Objectifs de l'opération	6		
1.2. Modalités de l'opération	6	<b>4. Modalités pratiques</b>	<b>12</b>
<b>2. Informations concernant l'émetteur</b>	<b>6</b>	4.1. Calendrier prévisionnel de l'opération	12
2.1. Dénomination sociale et nationalité	6	4.2. Mise à disposition du prospectus	13
2.2. Aperçu des activités du Groupe	7		
2.3. Informations financières sélectionnées	7		
2.4. Capitaux propres et endettement	9		
2.5. Principaux facteurs de risques	10		
2.6. Évolution récente de l'activité et perspectives	10		
2.7. Organigramme simplifié du Groupe	11		

# 1. Informations concernant l'opération

## 1.1. OBJECTIFS DE L'OPÉRATION

---

Le prospectus a été préparé pour les besoins de l'admission aux négociations sur le marché Euronext Paris de la société New Services Holding (la « **Société** ») dans le cadre de l'opération de séparation des activités hôtellerie et des activités services du groupe Accor. Cette opération donnera lieu à la création d'un nouveau groupe autonome exclusivement dédié aux activités services, dénommé « **New Services** »<sup>(1)</sup> ou le « **Groupe** » dans le prospectus.

Le groupe Accor, présent dans près de 100 pays avec 150 000 collaborateurs, exerce ses activités dans deux métiers : l'hôtellerie et les services. Chacun de ces deux métiers a aujourd'hui atteint une taille critique et une renommée internationale lui permettant d'agir de manière autonome. Leur séparation a notamment pour but de permettre aux deux entités qui en seront issues de devenir des « *pure players* », cotés séparément et sans lien capitalistique, qui cibleront chacun des investisseurs spécifiques et bénéficieront ainsi d'une visibilité accrue et de nouvelles opportunités en matière de partenariats, d'alliances stratégiques et d'opérations financières et ce, notamment grâce à la possibilité de payer en titres.

## 1.2. MODALITÉS DE L'OPÉRATION

---

La séparation des activités hôtellerie et services de Accor prendrait la forme d'un apport par Accor de l'ensemble de ses activités services à la Société dans le cadre d'un apport partiel d'actif soumis au régime juridique des scissions, suivi de l'attribution par Accor à ses actionnaires (autres qu'elle-même) des actions de la Société émises en rémunération de l'apport à raison d'une action de la Société pour chaque action de Accor (ensemble, l'« **Apport-Scission** »). L'attribution des actions de la Société s'accompagnera de leur admission aux négociations sur le marché Euronext Paris.

La réalisation de l'opération est soumise à un certain nombre de conditions suspensives présentées en section 6.1.2 du prospectus, qui incluent, outre l'approbation de l'opération par les Assemblées Générales de Accor et de la Société, (i) la mise en œuvre d'un certain nombre d'opérations préalables de reclassement de participations, d'actifs ou d'activités et de refinancements et (ii) la mise en place de nouveaux financements bancaires au niveau de la Société pour un montant total en principal de 1,5 milliard d'euros.

L'Apport-Scission sera soumis à l'approbation des Assemblées Générales des actionnaires de Accor et de la Société (statuant à titre extraordinaire) qui se réuniront le 29 juin 2010. Sous réserve de la réalisation ou de la levée des conditions suspensives au plus tard le 29 juin 2010, la réalisation de l'apport partiel d'actif interviendra le 29 juin 2010 et le détachement et la livraison des actions de la Société et leur cotation sur le marché Euronext Paris interviendront le 2 juillet 2010. Une présentation détaillée de l'opération et de ses modalités se trouve en section 6 du prospectus.

Les rapports des commissaires à la scission figurent en annexe au prospectus.

# 2. Informations concernant l'émetteur

## 2.1. DÉNOMINATION SOCIALE ET NATIONALITÉ

---

New Services Holding, société anonyme à Conseil d'administration régie par le droit français.

(1) Le nom définitif de la future entité sera révélé avant la tenue de l'Assemblée Générale Mixte de la Société le 29 juin 2010.

## 2.2. APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE

New Services est le *leader* mondial <sup>(2)</sup> d'émission des titres de services prépayés du marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens et un des *leaders* du marché des services prépayés contribuant à la performance des organisations (entreprises, associations et collectivités publiques). Il bénéficie d'une expertise unique dans un univers en forte croissance – tant pour les Avantages aux Salariés et aux Citoyens que pour les produits de performance – tirée par des facteurs démographiques et socio-économiques favorables dans les pays développés et dans les pays émergents.

Depuis le lancement du premier *Ticket Restaurant*® en France en 1962, New Services imagine, gère et développe des programmes et services pour les entreprises et les collectivités publiques. Présent dans 40 pays avec 33 millions d'utilisateurs, New Services compte 490 000 entreprises et collectivités clientes et 1,2 million de prestataires affiliés au 31 décembre 2009.

New Services a réalisé un volume d'émission de titres de services de 12,4 milliards d'euros en 2009. Il a enregistré un chiffre d'affaires *pro forma* de 902 millions d'euros, un résultat d'exploitation courant *pro forma* de 327 millions d'euros et un résultat courant après impôt *pro forma* de 154 millions d'euros en 2009. En 2009, les investissements récurrents *pro forma* se sont élevés à 30 millions d'euros, témoignant de la nature peu capitalistique de l'activité.

## 2.3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les chiffres du résumé sont issus des comptes *pro forma* du Groupe qui sont préparés comme si l'Apport-Scission avait été réalisé le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Les chiffres issus des comptes combinés historiques des activités services ne figurent pas dans ce résumé car ils présentent les résultats de ces activités sans tenir compte de l'Apport-Scission, ni de la répartition finale de l'endettement du groupe Accor entre les activités hôtellerie et les activités services.

### Principaux chiffres du compte de résultat *pro forma* pour la période 2007-2009

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
<b>Volume d'émission</b>	<b>11 437</b>	<b>12 696</b>	<b>12 407</b>
Chiffre d'affaires opérationnel	741	817	808
Chiffre d'affaires financier	96	129	94
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>837</b>	<b>946</b>	<b>902</b>
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>345</b>	<b>396</b>	<b>363</b>
<b>Résultat d'exploitation courant</b>	<b>320</b>	<b>365</b>	<b>327</b>
Résultat financier	(92)	(87)	(104)
Impôts	(68)	(86)	(62)
Résultat courant après impôt	131	167	154
<b>Résultat net</b>	<b>134</b>	<b>177</b>	<b>(50)</b>
<b>Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) <sup>(1)</sup></b>	<b>166</b>	<b>217</b>	<b>184</b>
<b>Unleveraged Free Cash Flow <sup>(2)</sup></b>	<b>343</b>	<b>294</b>	<b>280</b>

(1) La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) correspond à l'excédent brut d'exploitation minoré du résultat financier, de l'impôt sur les sociétés, des charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation et de l'annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents.

(2) Voir la note (b) aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du prospectus pour une explication du calcul du Unleveraged Free Cash Flow.

(2) Source : Estimations de la Société.

Principaux agrégats du tableau de flux de trésorerie *pro forma* pour la période 2007-2009

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	336	322	282
Flux de trésorerie liés aux éléments non courants	(5)	(17)	(146)
Flux de trésorerie liés aux investissements	(135)	(45)	(54)
Flux de trésorerie des activités de financement	(77)	(137)	(35)
Différence de conversion	(40)	(23)	(37)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>10</b>
Trésorerie d'ouverture	1 033	1 112	1 212
Trésorerie de clôture	1 112	1 212	1 222
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>10</b>

## 2.4. CAPITAUX PROPRES ET ENDETTEMENT

Conformément aux recommandations du CESR de février 2005 (CESR/05-054b, paragraphe 127), le tableau ci-dessous présente la situation de l'endettement et des capitaux propres *pro forma* au 31 décembre 2009 et au 31 mars 2010 établis selon le référentiel IFRS :

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Pro forma</i> 31/12/2009	<i>Pro forma</i> 31/03/2010
<b>CAPITAUX PROPRES ET ENDETTEMENT</b>		
<b>TOTAL DE LA DETTE COURANTE</b>	<b>51</b>	<b>45</b>
<i>Faisant l'objet de garanties</i>	-	-
<i>Faisant l'objet de nantissements</i>	-	-
<i>Sans garantie ni nantissement</i>	51	45
<b>TOTAL DES DETTES NON COURANTES (HORS PARTIE COURANTE DES DETTES LONG TERME)</b>	<b>1 515</b>	<b>1 514</b>
<i>Faisant l'objet de garanties</i>	-	-
<i>Faisant l'objet de nantissements</i>	-	-
<i>Sans garantie ni nantissement</i>	1 515	1 514
<b>CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE HORS RÉSULTAT AU 31.03.2010 <sup>(1)</sup></b>	<b>(1 204)</b>	<b>(1 138)<sup>(2)</sup></b>
<i>Capital social</i>	451	451
<i>Réserve légale</i>	-	-
<i>Autres réserves y compris résultats 2009</i>	(1 655)	(1 589)
<b>ANALYSE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>		
<i>A. Trésorerie</i>	41	60
<i>B. Équivalents de trésorerie</i>	-	-
<i>C. Titres de placement</i>	1 222	1 100
<b>D. Liquidités (A) + (B) + (C)</b>	<b>1 263</b>	<b>1 160</b>
<b>E. Créances financières à court terme</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>F. Dettes bancaires à court terme</i>	41	34
<i>G. Part à moins d'un an des dettes à moyen et long termes</i>	-	-
<i>H. Autres dettes financières à court terme</i>	10	11
<b>I. DETTES FINANCIÈRES COURANTES À COURT TERME (F) + (G) + (H)</b>	<b>51</b>	<b>45</b>
<b>J. ENDETTEMENT FINANCIER NET À COURT TERME (I) – (E) – (D)</b>	<b>(1 212)</b>	<b>(1 115)</b>
<i>K. Emprunts bancaires à plus d'un an</i>	900	900
<i>L. Obligations émises (Bridge to Bonds)</i>	600	600
<i>M. Autres emprunts à plus d'un an</i>	15	14
<b>N. Endettement financier net à moyen et long termes (K) + (L) + (M)</b>	<b>1 515</b>	<b>1 514</b>
<b>O. Endettement financier net (J) + (N)</b>	<b>303</b>	<b>399<sup>(2)</sup></b>

(1) La variation s'explique par l'évolution des écarts de conversion à hauteur de 29 millions d'euros et par la contrepartie des ajustements *pro forma* sur le résultat net à hauteur de 35 millions d'euros.

(2) Sur la base des comptes sociaux, les capitaux propres réels hors résultat et l'endettement net au 31 mars 2010 s'établissaient respectivement à 22 000 euros et 29 000 euros.

Les capitaux propres *pro forma* au 31 décembre 2009 sont négatifs. Cette particularité résulte de la comptabilisation des actifs, apportés ou cédés par le groupe Accor dans le cadre des opérations d'Apport-Scission, à leur valeur historique. Les acquisitions des filiales du groupe Accor par le pôle services auprès du pôle hôtellerie entraînent des sorties de trésorerie correspondant au prix d'acquisition de ces filiales qui ont un impact négatif sur les capitaux propres du Groupe.

La situation négative des capitaux propres consolidés n'affecte ni la capacité du Groupe à se refinancer, ni la solidité de sa situation financière, ni la capacité distributive de la Société.

## 2.5. PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

---

Les actionnaires de Accor ainsi que les investisseurs sont invités à prendre en considération les risques indiqués ci-dessous ainsi que les risques plus amplement décrits dans la section 3 du prospectus avant de prendre toute décision :

- ▶ les produits de l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens bénéficient d'exonérations fiscales propres à chacun des pays dans lesquels ils sont proposés. Toute évolution de ces exonérations pourrait avoir un impact sur cette activité (88 % du volume d'émission du Groupe en 2009 dont une partie significative est réalisée dans trois principaux pays, à savoir la France, l'Italie et le Brésil) ;
- ▶ certains produits du Groupe, notamment les produits dématérialisés (qui ont vocation à représenter à terme la majorité des produits du Groupe) sont soumis à une réglementation spécifique dans les pays où ils sont commercialisés ;
- ▶ les résultats du Groupe dépendent en partie des conditions économiques dans les principaux pays où il exerce ses activités et notamment du niveau de l'emploi salarié ;
- ▶ les métiers du Groupe sont soumis à une pression concurrentielle de la part d'un grand opérateur international et de concurrents locaux ;
- ▶ le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris dans les pays émergents, où sont encourus certains risques particuliers ;
- ▶ si la stratégie du Groupe d'expansion géographique, de déploiement de nouveaux produits et d'augmentation du taux de pénétration s'avérait plus difficile à mettre en œuvre que prévu, le Groupe pourrait ne pas réaliser ses objectifs de croissance ;
- ▶ le Groupe est exposé à des risques de marché, notamment à des risques relatifs à l'impact des variations des taux de change ;
- ▶ il n'existe pas de marché pour les actions de la Société, leur prix résultera de la confrontation des premiers ordres de marché et pourra connaître des variations (notamment en raison de la cession par les FCPE Accor des titres New Services Holding reçus dans le cadre de l'Apport-Scission en application de leur obligation de cession dans les meilleurs délais, dans le respect des intérêts des porteurs de parts) ;
- ▶ les conditions financières des engagements des futurs prêteurs du Groupe dépendront de la notation qui sera attribuée à la Société.

La réalisation de l'un de ces risques, ou encore d'autres risques actuellement non identifiés et considérés comme non significatifs par le Groupe, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe, son image, ses perspectives ou sur le cours des actions de la Société.

## 2.6. ÉVOLUTION RÉCENTE DE L'ACTIVITÉ ET PERSPECTIVES

---

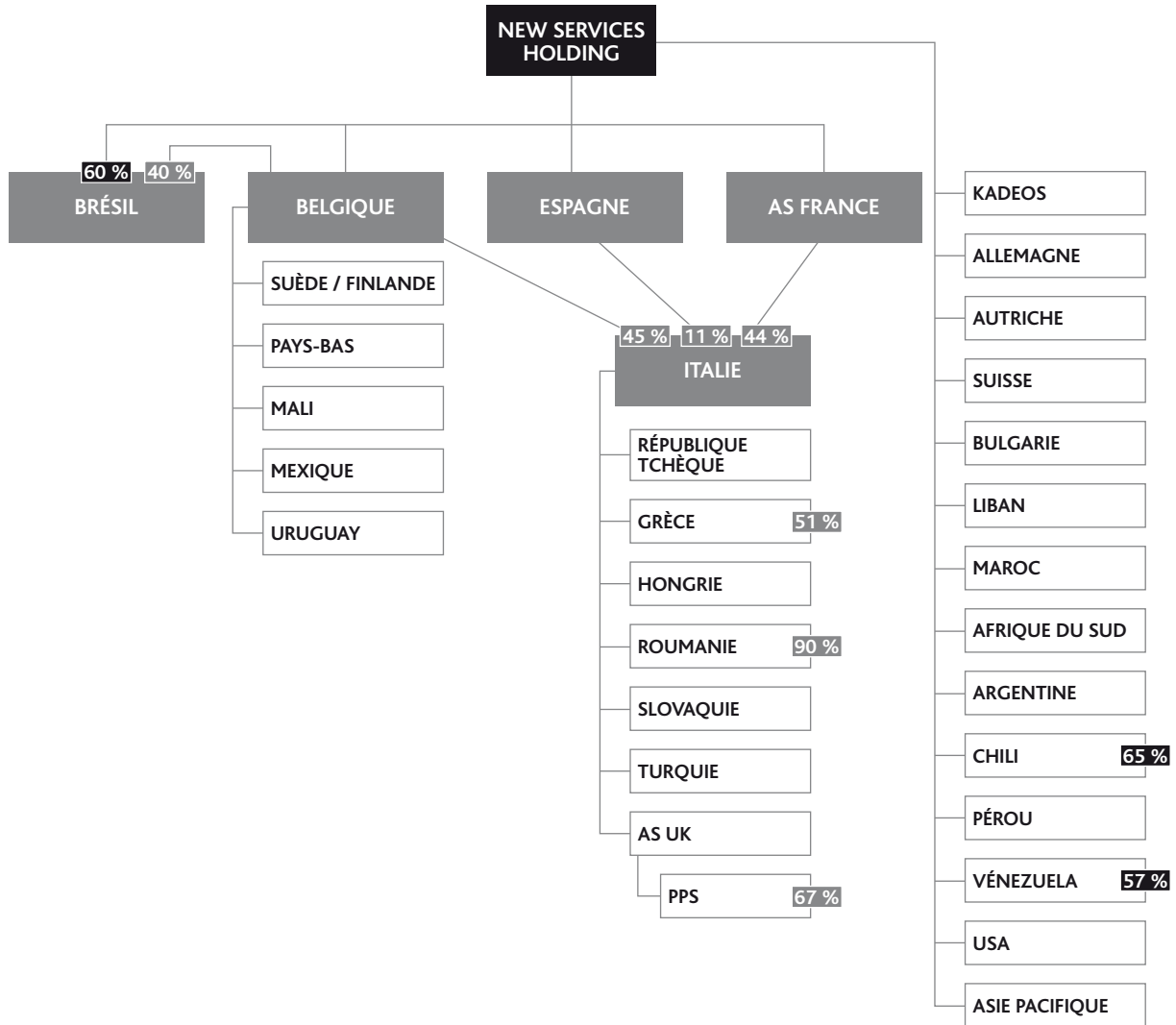
Au premier trimestre 2010, le chiffre d'affaires du Groupe s'est établi à 227 millions d'euros, soit une progression de 2,9 % en données publiées par rapport au premier trimestre 2009. Si les variations de périmètre ont un impact positif de 4,0 %, les effets de change pèsent quant à eux négativement sur le chiffre d'affaires à hauteur de 0,8 % (soit un impact négatif de 6,4 % pour le Bolivar Fuerte vénézuélien que ne parviennent pas tout à fait à compenser les impacts positifs de 4,3 % pour le Real brésilien, de 0,3 % pour le Peso mexicain et de 0,1 % pour la Livre sterling). À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires du Groupe est en légère diminution de 0,4 % (contre une diminution de 3,8 % au quatrième trimestre 2009).

New Services a pour objectif de générer une croissance normative<sup>(3)</sup> annuelle à moyen terme (i) de 6 % à 14 % pour le volume d'émission et (ii) à deux chiffres pour la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)<sup>(4)</sup> (pour une description des facteurs et des conditions sur la base desquels ces objectifs ont été établis, voir la section 1.3.3 « Objectifs financiers » du prospectus).

(3) La croissance « normative » est l'objectif que le Groupe considère atteignable dans un contexte où l'emploi salarié ne se dégrade pas.

(4) Pour une définition de cet agrégat, voir la note (1) en bas de tableau en section 2.3 du présent résumé.

## 2.7. ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE <sup>(5)</sup>



(5) Structure simplifiée du Groupe après réalisation des opérations d'Apport-Scission décrites à la section 6 du prospectus.

### 3. Dilution et répartition du capital

À la date du prospectus, le capital et les droits de vote de la Société sont détenus en quasi-totalité par Accor.

À la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris (prévue le 2 juillet 2010), sur la base (i) de la répartition du capital de Accor au 30 avril 2010, en tenant compte de l'augmentation de capital constatée le 11 mai 2010 <sup>(6)</sup> et (ii) du capital de la Société et de sa répartition au 11 mai 2010, en supposant qu'au 29 juin 2010, la dissolution sans liquidation de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier - SEIH sera définitivement réalisée, la répartition de l'actionariat de la Société devrait être la suivante :

	Nombre d'actions	% capital	% votes totaux
ColTime/ColDay/Legendre Holding 19 <sup>(1)</sup>	65 844 245	29,15 %	29,15 %
FSI/CDC <sup>(2)</sup>	19 549 239	8,65 %	8,65 %
Southeastern Asset Management <sup>(3)</sup>	15 035 427	6,66 %	6,66 %
Franklin Resources, Inc. <sup>(4)</sup>	12 544 058	5,55 %	5,55 %
Fondateurs <sup>(5)</sup>	6 001 083	2,66 %	2,66 %
Groupe Accor	18 500	0,01 %	0,01 %
Autres actionnaires	106 904 844	47,32 %	47,32 %
<b>TOTAL</b>	<b>225 897 396</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Détention de concert par ColTime (Colony Capital, LLC), ColDay (Colony Capital, LLC) et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), liés par un pacte d'actionnaires.

(2) Détention de concert par le FSI et la CDC sur la base de la déclaration du 21 juillet 2009.

(3) Sur la base des déclarations des 17 juin et 15 juillet 2009, telles qu'actualisées par Accor.

(4) Sur la base de déclarations en date des 15 et 20 avril 2010, telles qu'actualisées par Accor.

(5) Fondateurs du groupe Accor : Paul Dubrule, Gérard Pélisson et leurs familles.

Les droits de vote doubles dont bénéficient certains actionnaires de Accor ne seront pas reportés sur les actions de la Société qui leur seront attribuées.

## 4. Modalités pratiques

### 4.1. CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE L'OPÉRATION

Signature du Traité d'Apport-Scission	19 avril 2010
Visa de l'AMF sur le prospectus	12 mai 2010
Publication au BALO de l'avis de réunion d'une Assemblée Générale Mixte de Accor	21 mai 2010
Visa sur le complément au prospectus	1 <sup>er</sup> quinzaine de juin 2010
Assemblées Générales Mixtes des actionnaires de Accor et de la Société	
Date de réalisation de l'apport partiel d'actif	29 juin 2010
Date de détachement des actions de la Société et du dividende en numéraire de Accor	
Livraison des actions de la Société aux actionnaires de Accor (autres qu'elle-même)	
Admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris	
Mise en paiement du dividende en numéraire de Accor	2 juillet 2010

(6) Le Conseil d'administration de Accor SA qui s'est tenu le 11 mai 2010 a constaté une augmentation de capital d'un montant nominal de 1 027 770 euros par création de 342 590 actions du fait de la constatation de levées d'options de souscription d'actions (y compris de bons d'épargne en actions).



## 4.2. MISE À DISPOSITION DU PROSPECTUS

---

Des exemplaires du prospectus sont disponibles sans frais auprès de New Services Holding, 166-180 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff, France, et de Accor, Immeuble Odyssey, 110 avenue de France - 75210 Paris, ainsi que sur les sites internet de Accor ([www.accor.com](http://www.accor.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).



# 1

# Présentation du Groupe

<b>1.1. Profil</b>	<b>16</b>	<b>1.8. Clientèle et politique commerciale</b>	<b>41</b>
<b>1.2. Atouts</b>	<b>18</b>	1.8.1. Portefeuille de clients	41
1.2.1. Des fondamentaux solides de croissance	18	1.8.2. Prestataires affiliés	42
1.2.2. Un modèle économique rentable, durable et peu risqué	19	1.8.3. Marketing et distribution	42
1.2.3. Une position de <i>leader</i> sur ses marchés-clés	20	1.8.4. Politique tarifaire	43
1.2.4. Une notoriété forte	20	1.8.5. Relations contractuelles	43
1.2.5. Un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics	21	<b>1.9. Traitement des opérations et systèmes d'information</b>	<b>44</b>
1.2.6. Une capacité prouvée à s'implanter dans de nouveaux pays	21	1.9.1. Traitement des opérations	44
1.2.7. Les forces commerciales de New Services	21	1.9.2. Fournisseurs	45
1.2.8. Des compétences technologiques et une tradition d'innovation uniques	21	1.9.3. Systèmes d'Information	46
<b>1.3. Stratégie</b>	<b>24</b>	<b>1.10. Concurrence</b>	<b>46</b>
1.3.1. Une stratégie de croissance du volume d'émission	24	1.10.1. Le marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens	46
1.3.2. Une organisation performante adaptée à la stratégie	28	1.10.2. Le marché des services prépayés contribuant à la performance des organisations	48
1.3.3. Objectifs financiers	29	<b>1.11. Réglementation</b>	<b>49</b>
<b>1.4. Historique</b>	<b>30</b>	1.11.1. Réglementation fiscale et sociale	49
1.4.1. Trois phases historiques clés	30	1.11.2. Autres réglementations	51
1.4.2. Historique des acquisitions	30	<b>1.12. Propriété intellectuelle</b>	<b>52</b>
<b>1.5. Produits et services du Groupe</b>	<b>31</b>	<b>1.13. Recherche et développement</b>	<b>52</b>
1.5.1. Introduction	31	<b>1.14. Propriétés immobilières</b>	<b>53</b>
1.5.2. Avantages aux Salariés et aux Citoyens	31	<b>1.15. Assurances</b>	<b>53</b>
1.5.3. Services prépayés contribuant à la performance des organisations	36	<b>1.16. Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>53</b>
<b>1.6. Plates-formes de <i>processing</i></b>	<b>38</b>		
1.6.1. PrePay Solutions	38		
1.6.2. Plate-forme WATTS	39		
<b>1.7. Présence géographique</b>	<b>40</b>		

## 1.1. Profil

L'activité de New Services consiste à fournir des services prépayés principalement à destination des entreprises. New Services est le *leader* mondial <sup>(7)</sup> d'émission du marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens et un des *leaders* du marché des services prépayés contribuant à la performance des organisations (entreprises, associations et collectivités publiques) <sup>(8)</sup>. Il bénéficie d'une expertise unique dans un univers en forte croissance – tant pour les Avantages aux Salariés et aux Citoyens que pour les produits de Performance – tirée par des facteurs démographiques et socio-économiques favorables dans les pays développés et dans les pays émergents.

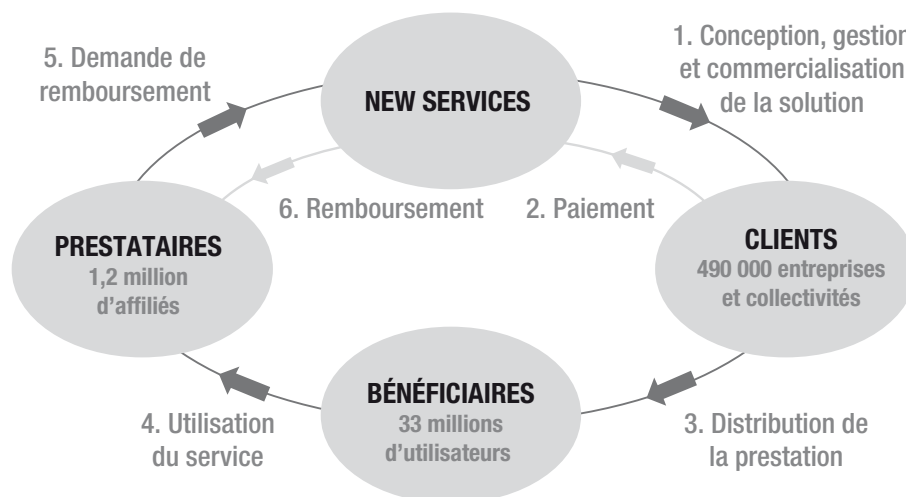
Depuis le lancement du premier *Ticket Restaurant*® en France en 1962, New Services imagine, gère et développe des programmes et services pour les entreprises et les collectivités publiques qui rendent la vie quotidienne plus facile et favorisent le bien-être de millions de personnes dans le monde. Présent dans 40 pays avec 33 millions d'utilisateurs, New Services compte 490 000 entreprises et collectivités clientes et 1,2 million de prestataires affiliés au 31 décembre 2009.

New Services a réalisé un volume d'émission de titres de services de 12,4 milliards d'euros en 2009. Il a enregistré un chiffre d'affaires *pro forma* <sup>(9)</sup> de 902 millions d'euros, un résultat d'exploitation courant *pro forma* de 327 millions d'euros et un résultat courant après impôt *pro forma* de 154 millions d'euros en 2009. En 2009, les investissements récurrents *pro forma* se sont élevés à 30 millions d'euros, témoignant de la nature peu capitalistique de l'activité.

L'activité du Groupe repose sur un modèle économique, illustré par le graphique ci-dessous, fondé sur une relation qui bénéficie à tous les acteurs.

Les clients (entreprises ou collectivités) achètent les titres émis par New Services pour le montant de leur valeur faciale, augmentée d'une commission de service, et ils les distribuent aux bénéficiaires, généralement leurs salariés. Dans un grand nombre de pays, cet avantage social bénéficie de dispositions d'exonérations partielles de charges sociales et/ou fiscales qui le rendent attractif tant pour l'employeur que pour le bénéficiaire. Le bénéficiaire utilise ses titres pour leur valeur faciale dans un réseau de prestataires affiliés (restaurants par exemple) qui s'adressent ensuite à New Services pour le remboursement du montant de la valeur faciale des titres présentés, déduction faite d'une commission. L'affiliation à ce réseau se fait généralement par contrats, établis individuellement, qui impliquent l'adhésion au programme du prestataire et qui définissent le taux de commission ainsi que les conditions de remboursement.

L'intervalle de temps entre le paiement des titres par les clients (majoritairement prépayés) et leur remboursement aux prestataires, génère de la trésorerie, dont le placement engendre des produits financiers qui viennent s'ajouter aux commissions perçues auprès des clients pour constituer le chiffre d'affaires de New Services. Il existe par ailleurs, dans certains pays, une source de revenu plus marginale, issue des titres perdus ou périmés.



Si la gestion du Groupe est organisée par zones géographiques (voir note 3 aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus), il apparaît nécessaire pour des raisons de bonne compréhension de l'activité du Groupe de présenter chacun des différents types de services fournis.

(7) Source : Estimations de la Société.

(8) Les produits de ce segment seront dénommés produits de Performance dans la suite du présent prospectus.

(9) La méthodologie utilisée pour l'établissement des comptes *pro forma* est détaillée dans la section 2.3.2 du présent prospectus.

New Services fournit des services contribuant au bien-être et à la motivation des personnes et à la performance des organisations dans deux grands domaines :

► **Avantages aux Salariés et aux Citoyens** (88 % du volume d'émission et 79 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* <sup>(10)</sup> en 2009). Le Groupe offre à travers le monde une large palette de produits à ses clients entreprises et collectivités dans des pays développés et émergents. La grande majorité des programmes développés par New Services s'inscrit dans le cadre de politiques publiques, par exemple en matière de nutrition, de cohésion sociale et d'activité économique.

— *Les programmes développés pour les salariés.* Les principaux programmes sont les suivants :

- Titres-repas (78 % du volume d'émission et 63 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* en 2009). Le Groupe propose deux types de titres-repas : le *Ticket Restaurant*® et le *Ticket Alimentación*®. Premier produit du Groupe depuis près de 50 ans, le *Ticket Restaurant*® permet au salarié de se restaurer à l'heure du déjeuner, en dehors de l'entreprise, dans un établissement de restauration ou assimilé affilié de son choix. La participation de l'employeur au financement du repas, correspondant à tout ou partie de la valeur faciale du titre, est le plus souvent déductible de ses bénéfices. Pour le salarié, cet abondement n'est généralement pas assujéti à l'impôt sur le revenu. Pour l'employeur, comme pour l'employé, tout ou partie de la valeur faciale du *Ticket Restaurant*® est exonéré de charges sociales et patronales. Le *Ticket Alimentación*® permet d'augmenter le pouvoir d'achat de ses bénéficiaires en garantissant une bonne alimentation non seulement au salarié lui-même mais également à l'ensemble de sa famille. Il permet en effet aux salariés de se procurer des produits alimentaires dans les commerces de proximité ou dans les grandes surfaces. Lancé par New Services en 1983 au Mexique, sous le nom *Vale Despensas*®, il a ensuite été diffusé principalement en Amérique latine sous les noms de *Ticket Alimentación*®, *Ticket Alimentação*® et *Ticket Canasta*® et plus récemment dans certains pays en Europe centrale. Le *Ticket Restaurant*® et le *Ticket Alimentación*® sont aujourd'hui implantés dans 30 pays ;
- Avantages hors alimentation. S'appuyant sur le grand succès du *Ticket Restaurant*® et du *Ticket Alimentación*®, le Groupe a développé une gamme de produits permettant aux employeurs de participer aux frais engagés par leurs salariés pour des services essentiels visant à améliorer leur vie au quotidien, tels que la garde des enfants (*Childcare Voucher*® au Royaume-Uni, *Ticket Guardería*® en Espagne), les services à la personne (*Ticket CESU*® en France) et le transport (*Ticket Transport*® au Brésil, *Commuter Check*® aux États-Unis). Plus récemment, en 2009, un produit a été développé en Belgique, l'*EcoChèque*®, qui permet aux salariés d'acheter des produits dans des boutiques affiliées proposant uniquement des produits écologiques. Dans certains pays, les entreprises peuvent également attribuer des titres-cadeaux bénéficiant d'une exonération de charges fiscales et/ou sociales à l'occasion de certains événements (mariage, naissance, fête de Noël, etc.).

— *Les programmes développés pour les citoyens.* Les collectivités et les institutions publiques font également appel à New Services dans le cadre de la gestion et la distribution des aides sociales. À titre d'exemple, New Services propose le *Ticket Service*® distribué en France (*Ticket CESU*®), en Belgique (*Ticket S*®), en Italie, en République tchèque, en Roumanie (*Ticket Asist*®), en Turquie, au Chili ou encore en Afrique du Sud, permettant de distribuer des aides, en fonction des politiques sociales, le plus souvent à un échelon local ou régional, pour des besoins ciblés concernant majoritairement l'alimentation, l'habillement, l'hygiène corporelle ainsi que l'accès à la culture, au sport et aux transports.

Les Avantages hors alimentation et les programmes développés pour les citoyens représentent 10 % du volume d'émission et 16 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* en 2009.

► **Services prépayés contribuant à la performance des organisations** (12 % du volume d'émission et 21 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* en 2009). New Services est un des *leaders* du marché des services prépayés qui contribuent à la performance des organisations et au bien-être des bénéficiaires. New Services dispose déjà d'un portefeuille de produits de référence dans deux domaines et a l'ambition de développer des produits dans d'autres domaines à fort potentiel :

- *Gestion des Frais Professionnels* (« *Expense management* ») (7 % du volume d'émission et 7 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* en 2009). New Services propose aux entreprises des produits pour faciliter le contrôle des dépenses engagées par les salariés pour le compte de l'entreprise. Le produit principal est le *Ticket Car*®, lancé au Brésil en 1990, utilisé par les salariés pour acheter du carburant lors de leurs déplacements professionnels. Il est aujourd'hui étendu aux dépenses de maintenance du véhicule et permet aux entreprises de suivre et de mieux gérer leurs dépenses, et ce notamment via de nombreux contrôles (kilométrage, déplacements des salariés, type d'essence, dépenses d'entretien, etc.). Ce produit est devenu un véritable outil de gestion des flottes de véhicules d'une entreprise et s'est développé non seulement pour les véhicules de flotte légers mais également pour les véhicules utilitaires. Le *Ticket Car*® s'est par ailleurs étendu au Chili, en Argentine, et au Mexique : New Services se positionne ainsi comme le *leader* sur le marché en Amérique latine ;
- *Stimulation et Récompenses* (« *Incentive/Rewards* ») (5 % du volume d'émission et 14 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* en 2009). Les produits du Groupe dans ce domaine permettent aux entreprises clientes de motiver les forces de vente, d'animer les réseaux de distribution et de fidéliser les salariés. Le Groupe propose notamment des tickets-cadeaux que ses clients distribuent aux bénéficiaires qui les utilisent pour acheter des produits dans des magasins affiliés. Les deux principales marques du Groupe dans ce segment sont le *Ticket Kadéos*®, une gamme de chèques et cartes-cadeaux mono- et multi-enseignes destinés aux entreprises ou aux particuliers, et le *Ticket Compliments*®, une solution de chèques et cartes-cadeaux multi-enseignes destinés aux entreprises et aux Comités d'entreprise pour les salariés et aux collectivités pour leurs œuvres sociales. Le Groupe fournit également des services en matière de Stimulation et Récompenses

(10) Voir section 2.2.2.1 pour une définition du chiffre d'affaires opérationnel.

à travers sa marque *Accentiv*® qui propose aux entreprises et aux Comités d'entreprises ainsi qu'aux collectivités, son expertise dans les domaines de la récompense, de la fidélisation et du cadeau. *Accentiv*® a notamment développé une offre complète de l'élaboration de la stratégie à la distribution des récompenses (chèques-cadeaux, cartes-cadeaux, coffrets-cadeaux, voyages, etc.) ;

- *Nouveaux marchés*. New Services se positionne sur de nouveaux marchés créés par l'électronique prépayé. Ces segments concernent notamment les cartes de paiement sur lesquelles les salaires des personnes sous- ou non-bancarisées sont crédités, les cartes assurance pour le remboursement des sinistres et les cartes-voyages.

New Services est d'ores et déjà multi-supports, et utilise le support papier mais également les supports électroniques, incluant les cartes à puce, les cartes magnétiques et internet. New Services tend vers plus de dématérialisation, les supports électroniques permettant plus de sécurité et de simplicité et constituant un nouveau vecteur de croissance pour le Groupe. La politique de New Services est de choisir le meilleur support selon la maturité des marchés, les besoins des clients et les législations.

Pour assurer le développement de ces produits dématérialisés, New Services a mis en place deux plates-formes de *processing* et de transactions électroniques :

- ▶ *PrePay Solutions* (*joint venture* détenue à hauteur de 67 % par New Services et 33 % par MasterCard Europe) permet au Groupe de se positionner comme un des *leaders* européens sur le marché des solutions prépayées électroniques. *PrePay Solutions* propose des services sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception marketing et technologique à la gestion des programmes (autorisation des transactions, gestion des paiements), dans un grand nombre de domaines tels que les cartes-cadeaux, l'accompagnement dans la gestion des avantages sociaux par les États ou les collectivités locales, la gestion des frais professionnels, le remboursement des dommages par les compagnies d'assurances et des cartes pour les personnes non- ou sous-bancarisées. Ces services s'adressent aussi bien à New Services qu'à d'autres clients comme les banques ou la grande distribution. Récemment, des sociétés telles que BP pour la carte BP-Aral ou TUI pour la carte TUI Travel, ont choisi *PrePay Solutions* comme prestataire de solutions de cartes prépayées ;
- ▶ la plate-forme *WATTS* a été développée par New Services au Brésil et gère aujourd'hui les cartes *Ticket Restaurant*®, *Ticket Alimentação*® et *Ticket Car*® dans ce pays. La plate-forme *WATTS* a vocation à gérer les cartes New Services dans l'ensemble des pays d'Amérique latine comme en témoigne le lancement de *Ticket Car*® au Chili géré par la plate-forme *WATTS*.

## 1.2. Atouts

Fort d'une expérience de près de 50 ans sur ses marchés, New Services dispose d'atouts solides pour se développer en tant que groupe indépendant et mettre en œuvre sa stratégie de croissance. Le projet de séparation du groupe Accor contribuera à consolider les atouts de New Services et à positionner New Services en tant que *leader* du marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens et un des *leaders* du marché des services prépayés contribuant à la performance des organisations.

### 1.2.1. DES FONDAMENTAUX SOLIDES DE CROISSANCE

Les marchés sur lesquels New Services occupe des positions de référence présentent un potentiel de croissance important, tant pour les produits Avantages aux Salariés et aux Citoyens que pour les produits de Performance : la transformation rapide de la Société génère de nouveaux besoins qui assurent la croissance actuelle et future du marché. Cette évolution socio-démographique, marquée par l'urbanisation croissante, le vieillissement de la population dans les pays occidentaux, l'augmentation du niveau de vie, la part plus importante du secteur tertiaire dans l'économie mondiale et la féminisation du monde du travail, dynamise et amplifie la demande des services à la personne. Quant aux entreprises, elles sont de plus en plus à la recherche de solutions pour fidéliser leurs collaborateurs et leur proposer des avantages plus attractifs, à moindre coût et plus personnalisés. C'est un marché qui a démontré sa capacité de résistance dans une conjoncture économique difficile.

New Services dispose de leviers de croissance distincts dans les marchés matures et dans les marchés émergents.

Au sein des marchés matures, les facteurs sociaux-économiques locaux favorisent une croissance durable en créant un environnement favorable au développement des produits et services à valeur ajoutée. Il en est ainsi notamment :

- ▶ de la dimension politique et sociale de la défense du pouvoir d'achat ;
- ▶ de la lutte contre le marché du travail non déclaré ;
- ▶ de l'accélération de l'urbanisation (74 % de la population dans les marchés matures fin 2007, contre 53 % en 1950, selon le Département de l'Économie et des Affaires Sociales des Nations Unies, Division de la Population, qui prévoit une augmentation à 79 % en 2025) ;

- ▀ du contrôle et du suivi des subventions des États ou des collectivités locales visant à améliorer le pouvoir d'achat des citoyens ;
- ▀ de l'augmentation du taux de femmes actives ;
- ▀ de l'allongement de la vie active ;
- ▀ de l'accroissement des besoins individuels et notamment de la recherche d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- ▀ de la demande croissante pour une alimentation équilibrée et saine ; et
- ▀ de l'émergence de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise et des préoccupations environnementales.

Dans les marchés émergents, les facteurs sociaux-économiques locaux favorisent une croissance rapide, en raison notamment :

- ▀ du niveau de vie minimum assuré à une large partie de la population (par exemple, le Plan d'Alimentation des Travailleurs lancé en 1976 au Brésil permet aujourd'hui à 60 % de la population ciblée de bénéficier de titres-repas) ;
- ▀ de la lutte contre la malnutrition ;
- ▀ de la lutte contre l'économie souterraine (à titre d'exemple, en Inde, selon l'OCDE, la part de la population bénéficiant d'emplois dans l'économie légale ne représente que 15 % de la population active totale) ;
- ▀ de l'accélération de l'urbanisation (44 % de la population dans les marchés émergents fin 2007, contre 18 % en 1950, selon le Département de l'Économie et des Affaires Sociales des Nations Unies, Division de la Population, qui prévoit une croissance à environ 53 % en 2025) ;
- ▀ du passage d'une économie industrielle à une économie de services ;
- ▀ de l'émergence d'une classe moyenne ;
- ▀ des gains de productivité (et de l'amélioration des conditions de travail et de la santé des employés) ; et
- ▀ de la dimension politique et sociale de la défense du pouvoir d'achat.

## 1.2.2. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE RENTABLE, DURABLE ET PEU RISQUÉ

La performance de New Services repose sur un modèle économique rentable et durable du fait d'une croissance soutenue, d'une faible sensibilité aux cycles économiques et d'une activité peu capitalistique. Ainsi, depuis 2003, la croissance moyenne annuelle du volume d'émission des titres est de 10,5 %, celle du chiffre d'affaires est de 12,0 % et celle de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)<sup>(11)</sup> est de 25,0 %. Les investissements récurrents annuels du Groupe sont de l'ordre de 30 millions d'euros par an. Malgré la crise mondiale, le Groupe a enregistré en 2009, à périmètre et change constants, une augmentation de 5,7 % de son volume d'émission et de 3,4 % de son chiffre d'affaires opérationnel.

Ce modèle économique pérenne s'appuie par ailleurs sur une forte diversification aussi bien sur les plans géographique, produit, portefeuille clients et support, permettant la mutualisation des risques et constituant un facteur de stabilité important. Cette pérennité est également garantie par un modèle économique fortement créateur de richesse, d'emplois et de consommation et qui permet un contrôle des flux de paiement.

New Services est fort d'une présence dans 40 pays, d'environ 33 millions d'utilisateurs de ses produits et d'environ 490 000 clients entreprises et collectivités locales. Le Groupe réalise un volume d'émission supérieur à 500 millions d'euros dans seulement six pays et un volume d'émission compris entre 200 millions d'euros et 500 millions d'euros dans six pays.

La présence de New Services sur plusieurs continents et dans un grand nombre de pays lui permet de bénéficier d'une mutualisation des risques pays, limitant de fait l'exposition aux fluctuations des cycles économiques et aux événements politiques locaux. En outre, dans le domaine des Avantages aux Salariés et aux Citoyens, du fait de l'existence de régimes d'incitation spécifiques dans chaque pays, l'activité n'est pas exposée à un retournement général. New Services bénéficie notamment d'une implantation équilibrée dans les pays développés et dans les pays émergents à forte croissance. La présence de New Services dans ces pays émergents lui permet de bénéficier de relais de croissance importants.

(11) La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO – Funds from operations) correspond à l'excédent brut d'exploitation minoré du résultat financier, de l'impôt sur les sociétés, des charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation et de l'annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents. Pour une explication de la constitution de cet agrégat, voir section 2.2.3 et note « ratio et indicateurs pro forma » des comptes pro forma figurant en section 10.2.1 du présent prospectus.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du volume d'émission et du chiffre d'affaires opérationnel entre pays développés et pays émergents pour l'exercice 2009 :

(en millions d'euros)	Pays développés			Pays émergents			Total
	Avantages aux Salariés et aux Citoyens	Produits de Performance	Total	Avantages aux Salariés et aux Citoyens	Produits de Performance	Total	
<b>Volume d'émission</b>	<b>5 394</b>	<b>582</b>	<b>5 976</b>	<b>5 559</b>	<b>872</b>	<b>6 431</b>	<b>12 407</b>
<i>En % du total</i>	43 %	5 %	48 %	45 %	7 %	52 %	
Croissance annuelle moyenne 2005 – 2009	8,3 %	29,9 %	9,6 %	5,7 %	15,8 %	6,7 %	
<b>Chiffre d'affaires opérationnel</b>	<b>307</b>	<b>109</b>	<b>416</b>	<b>334</b>	<b>58</b>	<b>392</b>	<b>808</b>
<i>En % du total</i>	38 %	13 %	51 %	42 %	7 %	49 %	
<b>Nombre de pays</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>40</b>

New Services bénéficie d'un portefeuille de 27 produits. Plus de 80 % du volume d'émission est issu de produits répondant à des besoins de première nécessité, pour lesquels la demande est peu cyclique. En outre, la diversification est confortée par le positionnement du Groupe sur de nouveaux produits à fort potentiel de croissance.

Enfin, New Services dispose d'un portefeuille de clients diversifié, dans la mesure où, en 2009, deux tiers de ses clients sont des entreprises de moins de 200 employés. Le panel de clients comprend aussi bien des entreprises locales, régionales ou internationales que des gouvernements, des collectivités publiques ou des organisations non gouvernementales. Par ailleurs, la clientèle du Groupe est également très diversifiée par secteur d'activité. La diversification du portefeuille de clients est facilitée par la diversification de l'offre de produits et services et la diversification des supports.

### 1.2.3. UNE POSITION DE LEADER SUR SES MARCHÉS-CLÉS

New Services occupe une position de force en tant que *leader* mondial du marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens <sup>(12)</sup>. Dans les trois principaux pays du Groupe, la France, l'Italie et le Brésil, New Services occupe une position de *leader* sur chacun de ces marchés. New Services est un des *leaders* du marché des produits de Performance. Il est notamment le *leader* en Amérique latine sur le marché de la gestion des frais professionnels (avec un volume d'émission de 818 millions d'euros en 2009) et le *leader* en Europe sur le marché de la stimulation et de la récompense, avec un volume d'émission de 585 millions d'euros en 2009. La position de leader est un atout important qui conforte la stratégie de croissance du Groupe, avec notamment :

- ▶ des économies d'échelle qui permettent de profiter pleinement de la croissance du volume de titres émis ;
- ▶ une crédibilité auprès des pouvoirs publics dont New Services est devenu un interlocuteur privilégié, fort de son expertise dans le domaine des services au profit des salariés et des citoyens ;
- ▶ un portefeuille clients important et une expertise commerciale pour continuer à le développer ; et
- ▶ un réseau de prestataires affiliés et un savoir-faire que le Groupe peut utiliser pour créer et déployer ses nouveaux produits et apporter ainsi plus de chiffre d'affaires aux prestataires affiliés.

### 1.2.4. UNE NOTORIÉTÉ FORTE

Afin d'appuyer son développement sur ses marchés, New Services a su développer en près de 50 ans un réseau de marques locales renommées sur leur marché. En particulier, New Services est propriétaire de nombreuses marques phares telles que *Ticket Restaurant*® en France et dans de nombreux pays, les marques *Ticket Alimentación*® et *Ticket Car*® en Amérique latine, ou encore *Ticket Compliments*® et le *Ticket Kadéos*® en France.

Le Groupe entend s'appuyer sur le terme « Ticket » et sur le visuel représentant une boule rouge, gage de notoriété forte, figurant sur la plupart de ses produits, pour développer son activité.

(12) Source pour l'ensemble des informations sur la position du Groupe : Estimations de la Société.



## 1.2.5. UN INTERLOCUTEUR PRIVILÉGIÉ DES POUVOIRS PUBLICS

---

Les programmes et services du segment Avantages aux Salariés et aux Citoyens représentent un enjeu social majeur pour les États à la recherche d'outils efficaces pour promouvoir à la fois le développement économique de leur pays et leur politique sociale. Les produits du Groupe bénéficient d'avantages fiscaux et d'allègements de charges sociales, et, en contrepartie, constituent des sources de croissance économique et de création d'emplois qui compensent en général le manque à gagner budgétaire (voir section 1.5.2 du présent prospectus). Ils permettent en effet une augmentation du pouvoir d'achat, un soutien à certains secteurs (par exemple, la restauration et l'alimentation, les emplois à domicile ou les aides à la personne), des créations d'emplois et la mise en œuvre de politiques de santé publique (par exemple, la lutte contre l'obésité), tout en garantissant la bonne destination et la sécurisation des allocations et en contribuant à la transformation de l'économie souterraine en économie formelle.

New Services assure une veille constante des décisions prises par les autorités locales, nationales et internationales et analyse, au travers de diverses études et de sa participation à des groupes de travaux, les enjeux et préoccupations des entreprises, des salariés et des collectivités publiques, ainsi que les contraintes propres à l'économie du pays et l'éventuel poids des habitudes culturelles. Collecter ces informations permet au Groupe d'identifier les acteurs impliqués, de comprendre et d'appréhender les enjeux politiques, sociaux et économiques propres à chaque pays.

À titre d'exemple, New Services a été l'initiateur du programme FOOD (*Fighting Obesity through Offer and Demand*) créé à la suite de la signature par les États de la charte de lutte contre l'obésité de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) et cofinancé par la Commission européenne. Le programme FOOD est le premier programme ayant pour objectif de promouvoir l'équilibre alimentaire en informant les salariés pour les aider à améliorer leur alimentation et en sensibilisant et incitant les restaurateurs à élaborer des menus équilibrés. Ce programme qui associe plus de 20 partenaires publics et privés, parmi lesquels des universitaires, des nutritionnistes et des États, concerne la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie, la République tchèque et la Suède.

## 1.2.6. UNE CAPACITÉ PROUVÉE À S'IMPLANTER DANS DE NOUVEAUX PAYS

---

Dans les années 1990, New Services s'est implanté dans 18 nouveaux pays et dans les années 2000, New Services s'est implanté dans 9 nouveaux pays, faisant ainsi passer le nombre total de pays où le Groupe était présent de 13 en 1990 à 31 en 2000 et à 40 aujourd'hui. Depuis 1990, le Groupe a poursuivi son extension géographique au rythme d'un nouveau pays par an. Dans de nombreux cas le Groupe a été créateur de marché, en impulsant la mise en place des dispositions légales nécessaires à l'introduction des Avantages aux Salariés et aux Citoyens dans 27 pays, notamment, dans un premier temps, en Italie, en Belgique, au Venezuela et au Brésil, et plus récemment, en Roumanie, en Bulgarie et au Maroc. Le Groupe a également eu recours à des acquisitions ciblées, comme en témoigne l'acquisition de Surf Gold en 2007 qui a permis à New Services de s'implanter dans des pays asiatiques tels que la Corée du Sud, Singapour et Taïwan, et de renforcer ses positions en Chine et en Inde.

Le Groupe considère qu'il dispose aujourd'hui d'un véritable savoir-faire en matière d'identification des pays où il pourrait s'implanter et de gestion des modalités d'une telle implantation, notamment en matière de réseaux d'affiliés. Il possède également une véritable expertise auprès des pouvoirs publics, pour les accompagner dans la mise en œuvre de dispositions légales favorables aux Avantages aux Salariés et aux Citoyens.

## 1.2.7. LES FORCES COMMERCIALES DE NEW SERVICES

---

Au cours de ces dernières années, la croissance de New Services s'est appuyée sur des forces commerciales importantes et dynamiques, aussi bien pour conquérir les entreprises clientes que pour mettre en place les réseaux de prestataires affiliés qui contractent individuellement pour adhérer au programme.

Les effectifs de New Services sont constitués pour environ la moitié de forces commerciales. L'approche commerciale est segmentée et adaptée aux demandes, avec des forces de vente physiques pour les grands comptes, des centres d'appel (*call centers*) pour les Petites et Moyennes Entreprises, et enfin une gestion via internet pour les Très Petites Entreprises.

La dynamique commerciale s'appuie sur l'esprit entrepreneurial et innovant des équipes, la recherche de la performance et une présence terrain forte.

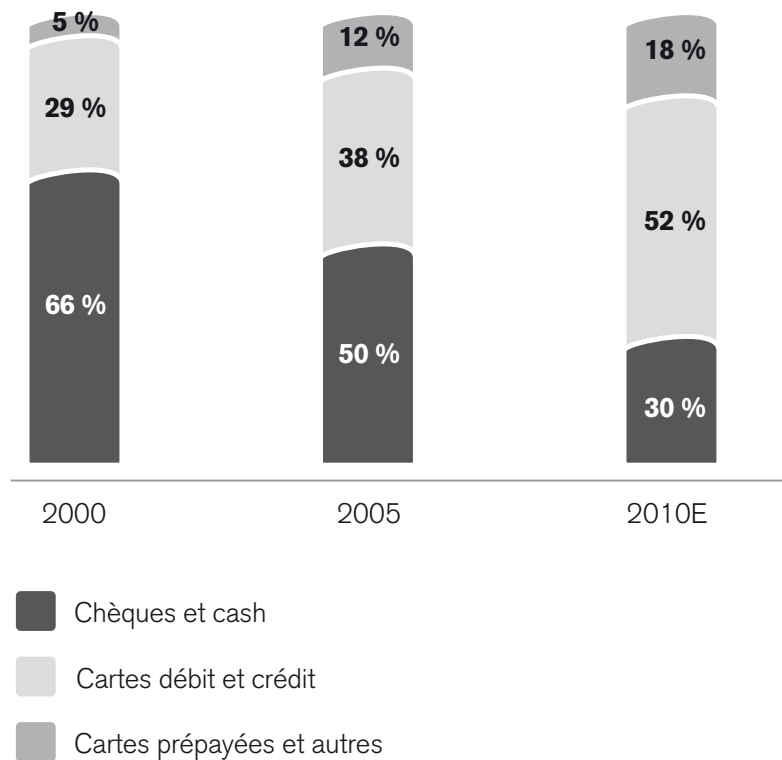
## 1.2.8. DES COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES ET UNE TRADITION D'INNOVATION UNIQUES

---

Depuis les années 1960, New Services a pu développer un savoir-faire unique en matière de gestion des programmes de titres de service, quels que soient les supports. Le Groupe a su conserver une culture d'innovation qui vient compléter son expérience dans son domaine.

Le développement du marché est soutenu par la migration vers des supports électroniques, en phase avec une migration progressive au niveau mondial des paiements en espèces (ou en chèques) vers des paiements par moyens de paiement électronique. Selon des estimations de Citigroup, les moyens de paiement électroniques devraient représenter environ 80 % des paiements mondiaux en 2010. Par contraste, environ 2/3 des paiements ont été effectués en espèces ou par chèque en 2000. La part des paiements effectués par carte prépayée ou autre moyen non traditionnel (c'est-à-dire, excluant les cartes traditionnelles de crédit et de débit) a augmenté de 5 % en 2000 à 12 % en 2005, et devrait poursuivre sa croissance à environ 18 % en 2010 selon les estimations de Citigroup.

Le graphique ci-dessous présente la répartition des transactions mondiales par mode de paiement en 2000 et 2005 ainsi que les estimations de Citigroup pour 2010.



La dématérialisation permettra d'accélérer la croissance du marché en facilitant la création de produits plus nombreux et plus sophistiqués. À titre d'exemple, elle permet de cibler les populations ayant des besoins spécifiques (les personnes non bancarisées, par exemple), d'assurer un contrôle et un suivi plus sécurisé et rapide des subventions versées par l'État et les collectivités locales, des frais professionnels des entreprises et des paiements aux prestataires affiliés, et d'adapter l'offre des produits aux nouveaux modes de consommation en offrant plus de flexibilité aux bénéficiaires.

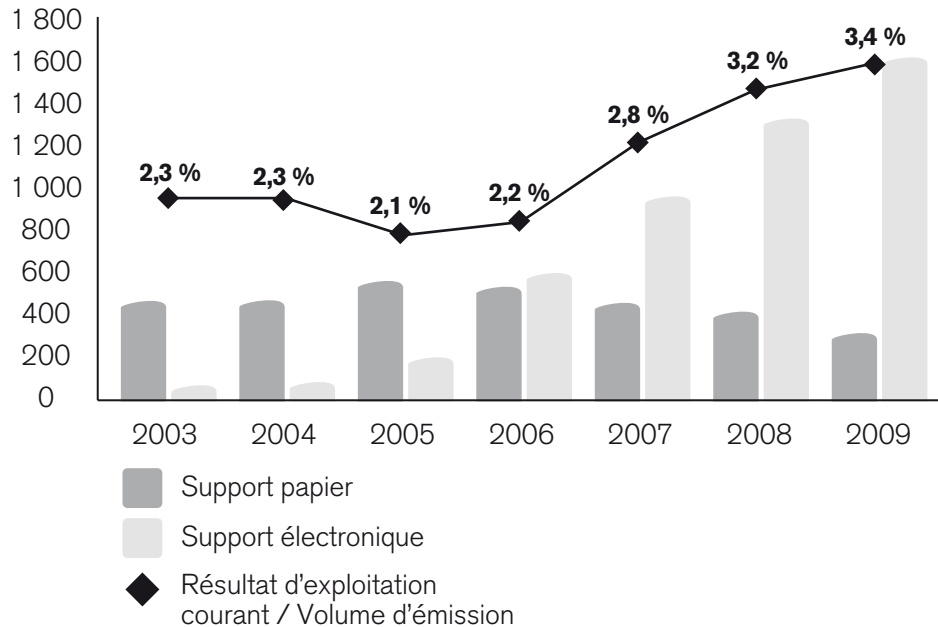
Afin de profiter pleinement de la transition technologique, New Services s'est associé à MasterCard Europe dans la *joint venture* PrePay Solutions, structure d'innovation et de savoir-faire qui constitue un des *leaders* du marché des solutions prépayées électroniques. La *joint venture* PrePay Solutions joue un triple rôle au sein du Groupe : d'une part, elle fournit une activité de services génératrice de chiffre d'affaires en élaborant et mettant en œuvre des solutions technologiques innovantes, d'autre part, elle dispose du statut d'émetteur de monnaie électronique qui lui permet de fournir des produits réglementés dans toute l'Union européenne. Enfin, elle permet avant tout au Groupe de proposer à ses prestataires affiliés l'accès à un réseau existant de terminaux de paiement MasterCard, qui pourra être filtré en fonction de leurs besoins spécifiques, sans investissement additionnel de leur part.

En parallèle, le Groupe a également créé et gère la plate-forme technologique WATTS (« *Worldwide New Services Transactional Ticket Software* ») qui lui permet d'assurer la gestion des transactions des produits dématérialisés de New Services, initialement au Brésil, récemment au Chili et bientôt dans le reste de l'Amérique latine.

À titre d'exemple, New Services a d'ores et déjà réalisé avec succès la migration vers des supports électroniques pour les produits *Childcare Voucher*® au Royaume-Uni et les produits *Ticket Restaurant*® et *Ticket Alimentation*® au Brésil. Après une première phase de hausse des coûts supportés par New Services liée à l'investissement et au déploiement technologique (création de plates-formes d'autorisation, d'interfaces, etc.), ainsi qu'à la gestion simultanée des deux types de supports, une croissance du volume d'émission a été observée, aboutissant à des économies d'échelle et à un maintien des marges.

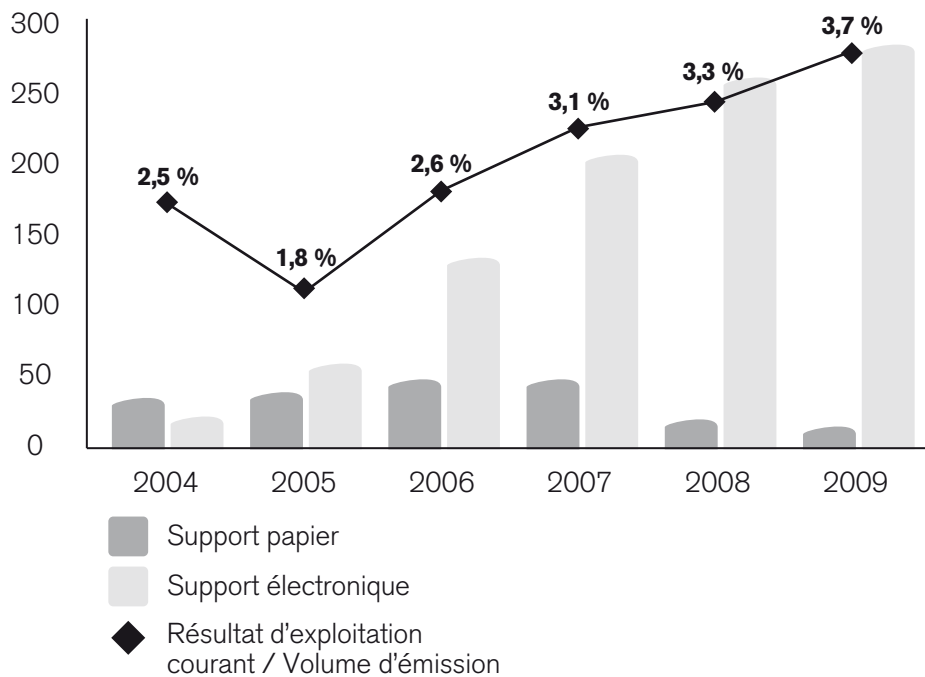
Le graphique ci-dessous présente l'évolution du volume d'émission de *Ticket Restaurant*® et de *Ticket Alimentation*® sur support papier et sur support électronique au Brésil depuis 2003, ainsi que l'évolution de la marge sur la période.

(en milliers d'euros)



Le graphique ci-dessous présente l'évolution du volume d'émission de *Childcare Vouchers*® sur support papier et sur support électronique au Royaume-Uni depuis 2004, ainsi que l'évolution de la marge sur la période.

(en milliers d'euros)



## 1.3. Stratégie

New Services, en tant que société indépendante, a la volonté d'être le *leader* mondial incontesté de l'offre de services prépayés aux entreprises, et plus précisément :

- assurer une place de *leader* dans tous les pays où le Groupe est présent sur le marché des titres-repas ;
- accroître ses positions sur les Avantages hors alimentation, sources de croissance et de rentabilité ;
- compter parmi les *leaders* mondiaux du marché de la Gestion des frais professionnels, en s'appuyant sur son *leadership* en Amérique latine ;
- figurer parmi les *leaders* mondiaux du marché de la Stimulation et Récompenses, en s'appuyant sur son *leadership* en Europe et en Asie ;
- se positionner sur les Nouveaux marchés créés notamment par les solutions prépayées électroniques.

La réalisation de cette ambition s'appuiera sur une stratégie de croissance du volume d'émission, de croissance des parts de marché et d'une politique d'innovation forte. La mise en place au sein de New Services d'une nouvelle organisation performante garantira le succès de cette stratégie.

### 1.3.1. UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE DU VOLUME D'ÉMISSION

---

Fort de son succès passé, New Services entend systématiser et industrialiser ses méthodes en vue d'actionner tous les leviers de croissance existants, pour maximiser la génération de volume d'émission.

Ainsi, en s'appuyant sur des évolutions socio-économiques favorables et sur ses atouts propres, New Services souhaite réaliser le fort potentiel de croissance de ses activités en mettant en œuvre une stratégie reposant sur cinq leviers opérationnels :

- étendre la couverture géographique ;
- créer de nouveaux produits et déployer les produits existants ;
- augmenter le taux de pénétration ;
- augmenter la valeur faciale ;
- mettre en œuvre une stratégie d'acquisition ciblée.

#### 1.3.1.1. Étendre la couverture géographique

L'accroissement de la présence géographique permet à la fois d'augmenter le volume d'émission et en même temps de bénéficier d'une mutualisation des risques pays, limitant de fait l'exposition aux fluctuations des cycles économiques et aux événements politiques locaux. S'agissant de la contribution de chaque pays au résultat, New Services entend passer de trois pays contribuant chacun aujourd'hui à plus de 40 millions d'euros au résultat d'exploitation à cinq pays en 2016 et huit pays à plus long terme.

New Services entend mettre en œuvre sa politique de croissance géographique soit en développant de nouvelles implantations dans de nouveaux pays, soit en acquérant des acteurs locaux qui ont déjà développé des activités similaires. Environ 10 à 15 pays sont aujourd'hui à l'étude : d'ici 2016, le Groupe espère s'implanter dans 6 à 8 pays, dont 2 à 4 d'ici 2012.

New Services sélectionne les nouveaux pays dans lesquels le Groupe s'implante selon les critères suivants :

- un potentiel de croissance et de développement répondant aux objectifs de New Services ;
- la stabilité politique et sociale ;
- le développement économique ; et
- les besoins des populations et les potentiels de marché pour chaque produit.

### 1.3.1.2. Créer de nouveaux produits et déployer les produits existants

#### (a) Créer de nouveaux produits

Depuis l'introduction de *Ticket Restaurant*® en France en 1962, New Services a développé de nombreux produits : le Groupe commercialisait 5 produits en 1990, 10 en 2000, il commercialise aujourd'hui 27 produits différents dans un grand nombre de domaines : alimentation/repas, garde d'enfants, motivation des employés, transports, frais professionnels, entretien des vêtements professionnels, culture et éducation. New Services envisage d'élargir encore son offre de produits Avantages aux Salariés et aux Citoyens notamment dans les domaines des transports, du sport, de la culture, de l'aide aux personnes âgées, des vacances et de la santé.

En parallèle, les produits de Performance recèlent des leviers de croissance prometteurs. New Services envisage, par exemple, de développer les nouveaux produits dans les domaines suivants :

- ▶ le contrôle et le suivi des frais professionnels, où New Services est déjà fort présent, et qui a un potentiel important de développement, notamment dans la gestion des frais de déplacement à destination des Petites et Moyennes Entreprises ;
- ▶ les produits qui donnent accès à des services bancaires aux personnes non ou sous-bancarisées (*Un- and Under-Banked Cards*), déjà offerts au Royaume-Uni par PrePay Solutions ; et
- ▶ les cartes pour faciliter la gestion des remboursements des petits dommages par les compagnies d'assurances.

#### (b) Déployer les produits existants

New Services envisage d'enrichir son offre de produits dans les pays dans lesquels le Groupe est déjà présent grâce au déploiement de produits qui connaissent déjà un succès sur d'autres marchés. Pour ce faire, New Services pourra notamment s'appuyer sur ses infrastructures et relations locales existantes et bénéficier de sa connaissance des marchés locaux, ainsi que de son savoir-faire en matière d'implantation. Cette dynamique de croissance s'inscrit dans la volonté de travailler en réseaux afin de mettre à profit le savoir-faire acquis par le Groupe dans l'ensemble des pays où il est implanté. New Services a mis en œuvre cette stratégie avec succès depuis sa création, avec le déploiement du *Ticket Restaurant*® depuis les années 1960 en Europe, puis en Amérique latine et plus récemment sur d'autres marchés, tels que ceux d'Europe centrale. Ce produit phare est maintenant implanté dans 30 pays. Le Groupe a également étendu avec succès la couverture géographique de ses nouveaux produits. Par exemple, depuis la création du *Ticket Car*® au Brésil dans les années 1980, ce concept a été déployé en Argentine (1999), au Mexique (2004) et au Chili (2009) ; le *Childcare Voucher*®, d'abord développé au Royaume-Uni, a été ensuite introduit en France (via le *Ticket CESU*®) et en Espagne.

Ainsi, New Services entend déployer 15 à 20 couples <sup>(13)</sup> produit/pays d'ici 2016.

Dans le cadre de ce déploiement, New Services entend développer ses produits titres-repas au rythme d'une croissance normative <sup>(14)</sup> annuelle à moyen terme du volume d'émission de 4 % à 10 %, ses produits Avantages hors Alimentation, Gestion des frais professionnels et Stimulation et Récompenses au rythme de 10 % à 20 %, et son segment Nouveaux marchés à un rythme annuel supérieur à 20 % (pour une présentation des objectifs financiers du Groupe, voir la section 1.3.3 du présent prospectus). Ainsi, sur le long terme, les titres-repas devraient représenter moins de 50 % du volume d'émission, contre près de 80 % aujourd'hui.

### 1.3.1.3. Augmenter le taux de pénétration

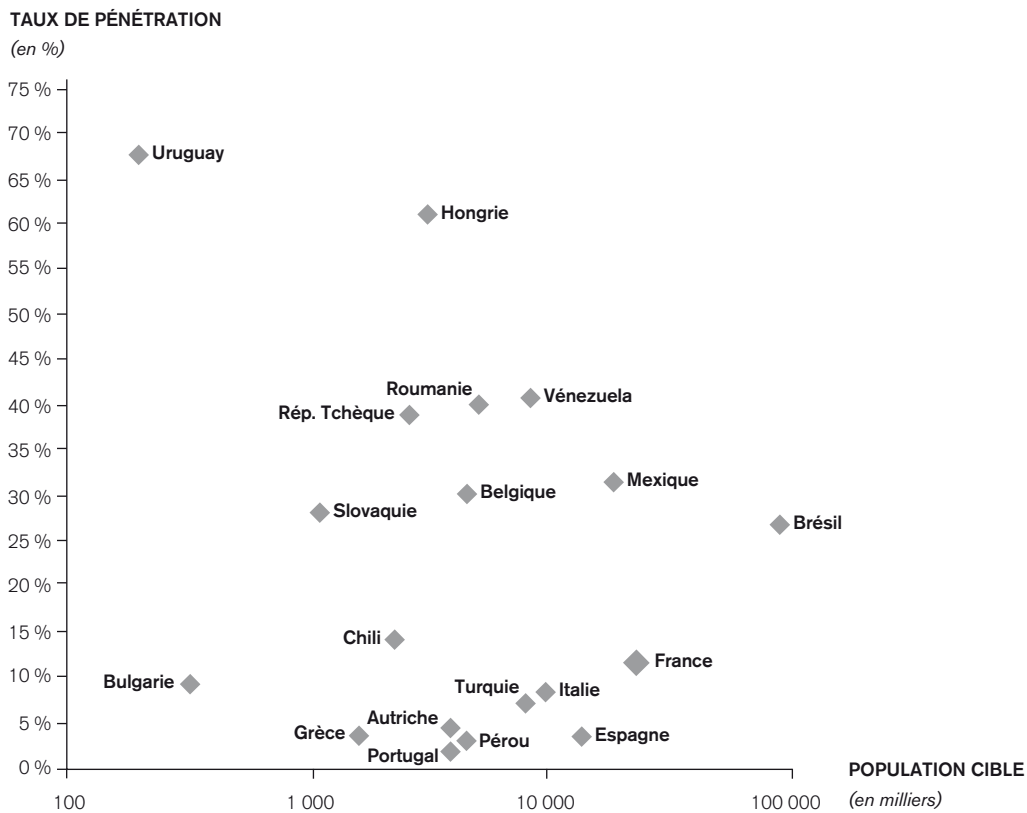
New Services entend augmenter les taux de pénétration dans ses différents marchés, par le biais de quatre leviers principaux : l'adaptation des canaux de vente et de distribution en fonction de la taille de l'entreprise cliente, la diversification des supports en fonction des produits et des besoins des clients, la création de solutions différenciées et l'organisation de forces de ventes multi-produits.

En effet, les taux de pénétration, évalués par la Société à la fin 2009, demeurent faibles dans un certain nombre de pays clés où le Groupe est présent, ce qui constitue un vecteur de croissance potentielle. Le taux de pénétration correspond au rapport entre le nombre de bénéficiaires d'un titre de service et la population active éligible, cette dernière étant fonction de la réglementation de chaque pays. Le graphique ci-dessous présente le taux de pénétration en fonction de la population cible dans plusieurs pays où le Groupe est présent.

(13) Un couple correspond à un produit donné dans un pays donné.

(14) Pour une définition de la notion de croissance normative, voir la section 1.3.3 du présent prospectus.

## Taux de pénétration

**(a) Adapter les canaux de vente et de distribution en fonction de la taille de l'entreprise cliente**

New Services a identifié de nombreuses réserves de clientèle encore sous-exploitées dans les marchés sur lesquels le Groupe est présent. À titre d'exemple, au Brésil, en 2009, le marché des titres-repas représente un marché potentiel (salariés du secteur privé (hors économie informelle) ne bénéficiant pas d'un titre-repas) d'environ 30 millions de salariés selon les estimations du Groupe, dont environ 14 millions dans les entreprises de moins de 100 salariés, 6 millions dans les entreprises de 100 à 500 salariés et 11 millions dans les entreprises de plus de 500 salariés. Afin d'atteindre ces clients, New Services s'efforce d'avoir recours aux canaux de vente les plus adaptés en fonction de la taille du client, et plus particulièrement à :

- ▶ des forces de vente physiques pour les grands comptes ;
- ▶ des centres d'appel pour les Petites et Moyennes Entreprises ; et
- ▶ internet pour les Très Petites Entreprises.

Par ailleurs, le Groupe a conclu un certain nombre de partenariats avec des tiers lui permettant d'atteindre une nouvelle clientèle et entend s'appuyer à l'avenir sur ce type d'opportunités pour développer de nouveaux produits.

**(b) Des supports diversifiés adaptés aux produits et aux besoins des clients**

Outre le format papier, les marchés des Avantages aux Salariés et aux Citoyens et des produits de Performance des organisations connaissent un développement de divers supports électroniques : carte magnétique, carte à puce, internet, téléphonie mobile ou carte sans contact. La transition vers ces nouveaux supports constitue une opportunité que New Services entend continuer à exploiter afin d'enrichir et de différencier son offre de produits et de développer des produits multi-supports adaptés aux besoins spécifiques des clients et aux habitudes locales.

Ainsi, en Italie, le Groupe propose des cartes multi-applicatives, permettant au bénéficiaire de charger sur une même carte les sommes qu'il reçoit de son employeur pour son déjeuner ou pour ses frais professionnels. Le bénéficiaire a par ailleurs la possibilité de verser lui-même un montant supplémentaire sur la carte, ce qui lui permet de gérer son budget de façon plus pratique.

Aujourd'hui, le support papier représente environ 68 % du volume d'émission de New Services contre environ 32 % pour les nouveaux supports électroniques. La transition vers le format électronique est progressive et gérée sur la durée par New Services, pays par pays, produit par produit. Le business modèle est similaire à celui des supports papier. Le Groupe estime que ses marges ne sont pas affectées par l'évolution technologique sur le long terme. Le Groupe considère être solidement armé pour développer, commercialiser et gérer des produits au format électronique ou multi-supports, notamment grâce à PrePay Solutions en Europe et à la plate-forme WATTS en Amérique latine (voir section 1.6 du présent prospectus). La durée de la transition du papier à la carte reste propre à chaque produit dans chaque pays. Dans le cas d'un passage du papier à l'internet, la migration semble plus rapide, comme le montre l'exemple du *Childcare Voucher*® au Royaume-Uni.

Le format électronique est d'ores et déjà le format dominant dans certains pays, comme au Brésil en ce qui concerne les tickets-repas et les tickets-alimentation. Dans certains pays, New Services conserve une double offre (papier et électronique) pour s'adapter au mieux aux besoins des clients.

### (c) Créer des solutions différenciées à valeur ajoutée

New Services entend diversifier ses sources de revenus en développant des services à valeur ajoutée qui seront facturés aux clients. Il existe d'ores et déjà plusieurs services de ce type, proposés à chaque partie prenante du modèle :

- ▶ une gamme de services complémentaires est développée pour les entreprises clientes de New Services, avec principalement :
  - des services de personnalisation des titres (par exemple, des cartes cadeaux) et des modes de distribution (par exemple, la livraison des titres directement aux bénéficiaires), et
  - des services de conception et de gestion de campagnes de motivation pour les forces de ventes, les salariés et les réseaux de distribution, comme en propose *Accentiv*® ;
- ▶ des offres à destination des bénéficiaires à travers des clubs d'avantages, tels que *Beneficio Club*. Par exemple, la filiale *Motivano* au Royaume-Uni, acquise en 2008, permet d'offrir des programmes d'avantages aux salariés, des outils de gestion et de suivi de l'ensemble des revenus et récompenses, et des plates-formes permettant au bénéficiaire de choisir l'avantage qu'il va recevoir ;
- ▶ des solutions de remboursement adaptées aux besoins des prestataires affiliés (par exemple, le remboursement anticipé, la collecte et le comptage des tickets pour le compte du prestataire, etc.) ;
- ▶ des services à destination des autorités publiques afin de les aider à améliorer l'allocation de leurs aides, en leur proposant des outils de suivi et de *reporting*.

À travers le développement de ces divers services à valeur ajoutée, New Services entend renforcer la croissance de son chiffre d'affaires, diversifier ses sources de revenus et mieux répondre aux besoins de ses clients.

#### 1.3.1.4. Organiser des forces de ventes multi-produits

La commercialisation de multiples produits auprès d'un même client (les grands comptes, en particulier) permet de gagner en efficacité, de créer des synergies de coûts et de réduire le coût d'acquisition par client. Par exemple, New Services a développé des stratégies commerciales afin de fidéliser ses clients en leur proposant des produits de ses autres gammes tels que les tickets-cadeaux. Ainsi, au Brésil, 7 % des entreprises ayant recours au *Ticket Restaurant*® et 7 % de celles ayant recours au *Ticket Alimentação*® utilisent également le *Ticket Car*®. En France, sur les 68 000 clients du Groupe, 7 % des clients du Groupe représentant plus de 33 % du volume d'émission réalisé en France ont recours à plus d'un produit du Groupe. New Services dispose donc d'une importante marge de progression dans la commercialisation de plusieurs produits auprès d'un même client, et ce particulièrement auprès de sociétés de moins de 500 salariés.

#### 1.3.1.5. Augmenter la valeur faciale

New Services dispose d'un levier de croissance important : convaincre les clients d'augmenter la valeur faciale de leurs titres. Il existe en effet, dans un certain nombre de pays, un écart entre la valeur faciale moyenne des titres commandés par les clients et la valeur faciale maximale déductible fiscalement fixée par la loi qui représente un fort potentiel de croissance du chiffre d'affaires.

En France, par exemple, la valeur faciale constitue un vecteur de croissance clé dans la mesure où on observe un écart moyen d'environ 48 % entre la valeur faciale moyenne telle qu'elle est choisie par les entreprises clientes et la valeur faciale maximale bénéficiant des avantages fiscaux telle qu'elle est fixée par la loi. Cet écart est de 48 % en Hongrie et de 29 % en Belgique.

Toutefois, dans certains pays, l'écart moyen entre la valeur faciale et la valeur faciale maximale bénéficiant d'avantages fiscaux est beaucoup plus faible, et ce notamment grâce aux efforts spécifiques des forces de vente du Groupe. Tel est, par exemple, le cas en Roumanie où cet écart n'est que de 3 %.

L'augmentation de la valeur faciale pour un client donné permet par ailleurs de bénéficier d'un effet démultiplicateur, cette augmentation étant répercutée pour chaque titre remis à chaque utilisateur de ce client.

Les forces de vente du Groupe qui ont désormais une approche multi-produits et des canaux de vente adaptés à chaque client, ont notamment comme objectif d'augmenter la valeur faciale et de combler cet écart.

Le plafond de l'exonération fiscale et/ou sociale a tendance à augmenter avec l'inflation, que ce soit de façon automatique selon une formule d'indexation ou à la suite de réévaluations par les autorités compétentes.

### 1.3.1.6. Examiner des opportunités de croissance externe

New Services entend poursuivre une politique d'acquisitions sélective répondant à sa stratégie de développement afin d'accélérer la croissance de son volume d'émission et de renforcer ses parts de marché en Amérique latine, en Europe et dans la zone Asie-Pacifique. Cette sélection se fait principalement sur deux critères, les acteurs étant retenus pour :

- ▶ leur approche commerciale exclusivement dirigée vers les entreprises ;
- ▶ leur présence sur des marchés offrant un fort potentiel de croissance des flux de trésorerie.

Le financement de ces acquisitions se fera dans le respect de l'objectif de conserver une structure financière solide. Le Groupe se réserve la possibilité de réaliser des acquisitions en titres.

## 1.3.2. UNE ORGANISATION PERFORMANTE ADAPTÉE À LA STRATÉGIE

### 1.3.2.1. De nouveaux indicateurs clés et un plan d'incitation adapté aux nouveaux enjeux

La Direction du Groupe a décidé de mettre en avant de nouveaux indicateurs clés pour mesurer la performance de l'activité de New Services, à savoir la croissance du volume d'émission à périmètre et change constants, le taux de marge opérationnelle (résultat d'exploitation courant/volume d'émission) et la croissance de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) à périmètre et change constants (pour une présentation de ces indicateurs, voir la section 2.2.3 du présent prospectus « Indicateurs clés de performance du Groupe »).

En conséquence, un plan d'incitation en ligne avec ces nouveaux indicateurs clés à destination de 400 *managers* sera proposé au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010. Ce plan, composé d'actions à condition de performance et de stock options sera présenté en détail lors de la convocation de cette Assemblée Générale. La performance du management sera en particulier mesurée par les nouveaux indicateurs clés. Ce plan d'incitation a pour objectif d'aligner les intérêts de l'équipe dirigeante avec ceux des actionnaires de New Services. Les modalités précises de ce plan d'incitation seront fixées par le Conseil d'administration nommé par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et dans lequel figureront sept administrateurs indépendants au sens des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008.

### 1.3.2.2. Une organisation et une gouvernance renouvelée

La nouvelle organisation de New Services vise à plus d'efficacité et de performance. Une structure en réseaux permettra au Groupe d'être à la fois plus réactif face aux changements et plus proche des réalités locales. L'objectif poursuivi est également d'améliorer le partage d'expérience au sein du Groupe afin de favoriser un meilleur déploiement des produits.

Du fait de l'Apport-Scission, le projet d'entreprise de New Services sera conduit par une équipe de Direction dédiée, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance. La composition du Conseil d'administration de la Société fera l'objet d'un complément au prospectus (voir section 9.6 du présent prospectus).

Pour réaliser son ambition de devenir le premier fournisseur indépendant et coté de services prépayés pour les entreprises à travers le monde, New Services compte s'appuyer sur des équipes mobilisées autour d'un projet fédérateur et des valeurs fortes : l'esprit entrepreneurial, l'innovation, la performance, la simplicité et le partage.



### 1.3.3. OBJECTIFS FINANCIERS

En s'appuyant sur les cinq leviers opérationnels de croissance, sa nouvelle organisation ainsi que sur des fondamentaux solides, New Services a pour objectif de générer une croissance normative <sup>(15)</sup> à moyen terme du volume d'émission de 6 % à 14 % (pour la croissance normative du volume d'émission des produits titres-repas, voir la section 1.3.1.2 du présent prospectus).

Ce potentiel de croissance du volume d'émission pourrait avoir comme origine les sources suivantes (estimations de potentiel pour chaque source entre parenthèses) :

- ▶ l'extension géographique (1 à 2 %) ;
- ▶ la création de produits et le déploiement de produits existants (2 à 4 %) ;
- ▶ l'augmentation du taux de pénétration (2 à 5 %) ; et
- ▶ l'augmentation de la valeur faciale (1 à 3 %).

Le Groupe estime que ses atouts stratégiques devraient lui permettre de conserver une structure financière solide.

La croissance de volume s'inscrit au centre d'un cercle vertueux qui pourrait délivrer une croissance normative annuelle à moyen terme à deux chiffres de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) <sup>(16)</sup>, via quatre vecteurs principaux :

- ▶ l'augmentation du chiffre d'affaires opérationnel, provenant à la fois des commissions sur les titres additionnels, ainsi que des revenus des services à valeur ajoutée qui ont vocation à se développer avec la croissance du volume d'émission ;
- ▶ des économies d'échelle importantes liées à la migration du papier à l'électronique <sup>(17)</sup> (après amortissement de l'investissement initial). L'objectif poursuivi par le Groupe est de passer en 2016 à une répartition 50/50 entre support papier et supports électroniques (contre 70/30 aujourd'hui), puis à une répartition 20/80 sur le plus long terme ;
- ▶ l'augmentation du « float » (en valeur) <sup>(18)</sup> ainsi que des produits du placement de la trésorerie ; et
- ▶ le faible besoin de l'activité en investissements récurrents. Le Groupe considère en effet que le montant annuel de ces investissements doit s'établir dans une fourchette de 30 à 40 millions d'euros dans les prochaines années, en l'absence d'une opération significative de croissance externe. Ce montant inclut les investissements récurrents ainsi que les investissements liés à la création de nouveaux produits (entre 1 et 2 millions d'euros par nouveau produit) et les investissements liés à l'ouverture de nouveaux pays (entre 2 et 3 millions d'euros par nouveau pays).

La perspective de l'Apport-Scission et la définition d'indicateurs de performance plus adaptés aux Activités Services ont conduit la Société à redéfinir des objectifs différents de ceux figurant dans le Document de Référence 2008 de Accor SA (« **Accor** »). La Société a décidé de retenir un objectif de croissance normative de volume d'émission qui constitue le facteur générateur de la croissance de son chiffre d'affaires et de ses flux de trésorerie (voir section 2.2 du présent prospectus).

La Société confirme que l'objectif de procéder à un montant d'acquisitions de 100 millions d'euros par an annoncé au marché en avril 2009 ne lui semble plus pertinent. En effet, la stratégie d'acquisition de la Société n'est pas fondée sur un objectif chiffré mais sera déterminée par les opportunités éventuelles et par sa capacité de financement.

Les objectifs présentés ci-dessus, sont fondés sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la Direction de New Services. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, comptable, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits à la section 3 « Facteurs de risques » du présent prospectus pourrait avoir un impact sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe, et sa capacité à réaliser ses objectifs. New Services ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans le présent prospectus.

(15) La croissance « normative » est l'objectif que le Groupe considère atteignable dans un contexte où l'emploi salarié ne se dégrade pas.

(16) Pour une présentation de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO), voir la section 2.2.3 du présent prospectus et note sur les « Ratios et indicateurs clés pro forma » aux comptes pro forma figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus.

(17) Pour une description des réglementations qui pourraient s'appliquer aux produits dématérialisés du Groupe, voir la section 1.11.2 du présent prospectus.

(18) Pour une présentation du besoin en fonds de roulement net (float), voir section 2.6.4 du présent prospectus et note 23.1 aux comptes pro forma figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus.

## 1.4. Historique

### 1.4.1. TROIS PHASES HISTORIQUES CLÉS

---

#### 1.4.1.1. D'une idée innovante à un modèle économique performant

C'est en 1954 que le concept de titre-restaurant apparaît au Royaume-Uni. En 1962, le Groupe Jacques Borel International lance *Ticket Restaurant*®, le premier titre-restaurant en France en créant la société Crédit-Repas. Cinq ans plus tard, l'ordonnance n° 67-830 du 27 septembre 1967 organise le régime des titres-restaurant en France.

Dans les années 1970, la formule du *Ticket Restaurant*® est exportée au Brésil, en Italie, en Belgique, en Allemagne et en Espagne.

#### 1.4.1.2. D'une présence régionale à une position de leader mondial sur le marché des titres-repas

En 1982, Novotel SIEH prend le contrôle de Jacques Borel International, leader mondial de l'émission de titres-restaurant (165 millions de *Tickets Restaurant*® distribués par an dans huit pays). L'année suivante, le groupe Novotel SIEH – Jacques Borel International devient Accor. En 1984, le seuil du million d'utilisateurs par jour est dépassé dans le monde.

Dans les années 1980-1990, le Groupe met en œuvre une stratégie de diversification des services offerts en créant au Mexique, en 1983, le *Ticket Alimentación*® et, en 1988, le Ticket Essence. Sont également lancés le Ticket Enfants (*Childcare Voucher*®) au Royaume-Uni en 1989 et le Ticket Personnes Agées (*Eldercare Voucher*) en Suède en 1993. En 1995, sont créés en France le *Ticket Service*® (pour les personnes en difficultés économiques), le Ticket Culture et le *Ticket Clean Way*®. En 1998, est lancé en Autriche un ticket santé (*Wellness Gutscheines*).

Dans la même période, le Groupe poursuit son extension géographique et s'implante notamment en Argentine en 1988, au Venezuela en 1990, en Turquie en 1992, en République tchèque, en Autriche et au Luxembourg en 1993, en Hongrie, en Slovaquie et en Uruguay en 1994, en Grèce en 1996, aux Pays-Bas, en Pologne et en Inde en 1997, en Roumanie en 1998.

#### 1.4.1.3. Diversification des produits Avantages aux Salariés et Citoyens et innovation sur les autres marchés

Dans les années 2000, le Groupe poursuit à la fois sa politique de croissance organique avec de nouvelles implantations géographiques notamment en Chine où est lancée en 2000 la carte restaurant à puce, au Pérou, et sa politique d'acquisition, Dicasa (Mexique) en 2003, Hungastro (Roumanie) et WiredCommute (États-Unis) en 2005, Serial (Italie), RID (Inde) et Calicado (Allemagne) en 2006. New Services renforce également sa présence au Brésil en devenant en 2006 l'actionnaire unique de Ticket Serviços Brésil (détenue auparavant à hauteur de 50 % par le Groupe), un des leaders brésiliens représentant environ 4 millions d'utilisateurs par jour.

### 1.4.2. HISTORIQUE DES ACQUISITIONS

---

Au cours des trois dernières années, le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions significatives :

- ▶ en janvier 2007, New Services acquiert l'activité cartes essence de Autocupón, le deuxième émetteur de cartes essence au Mexique ;
- ▶ en mars 2007, New Services devient le premier acteur du marché des cartes et chèques cadeaux en France grâce à l'acquisition de la société Kadéos, qui conçoit et commercialise des cartes et des chèques cadeaux destinés aux entreprises et aux particuliers utilisables dans de nombreuses enseignes ;
- ▶ en juin 2007, l'acquisition de Surf Gold, leader asiatique des services marketing, lui donne accès à un portefeuille de clients constitué de grandes entreprises asiatiques et aux plates-formes Surf Gold de gestion de programmes de stimulation et de fidélité ;
- ▶ en septembre 2007, New Services acquiert le leader des cartes prépayées au Royaume-Uni, PrePay Technologies Ltd, qui, après l'accord conclu en février 2009 avec MasterCard Europe, devient Prepay Solutions (détenue à 67 % par New Services) ;
- ▶ en janvier 2008, New Services acquiert 62 % de Motivano UK, société leader en solutions de gestion des avantages aux salariés ;
- ▶ en octobre 2009, il acquiert Exit Group, quatrième opérateur tchèque de titres-restaurant.

## 1.5. Produits et services du Groupe

### 1.5.1. INTRODUCTION

---

L'activité de New Services consiste à fournir des services prépayés principalement à destination des entreprises. New Services est le *leader* mondial <sup>(19)</sup> du marché des Avantages aux Salariés et Citoyens sur lequel il offre une large gamme de produits permettant aux entreprises de motiver, de fidéliser et d'accroître les performances de leurs salariés tout en contribuant à leur bien-être. Les programmes et services développés par New Services participent à la juste attribution des aides aux citoyens par les collectivités publiques en garantissant la bonne destination des fonds alloués. C'est également un acteur majeur du marché des services prépayés contribuant à la performance des organisations (entreprises, associations et collectivités publiques).

Le Groupe bénéficie d'une expertise unique qu'il compte mettre en œuvre – tant pour les Avantages aux Salariés et aux Citoyens que pour les services prépayés contribuant à la performance des organisations – dans un univers de forte croissance tirée par des facteurs démographiques, et socio-économiques favorables.

Depuis le lancement du premier *Ticket Restaurant*® en France en 1962, New Services imagine, gère et développe des produits et services pour les entreprises et les collectivités publiques qui rendent la vie quotidienne plus facile à des millions de personnes, d'entreprises et de collectivités dans le monde. Présent dans 40 pays avec 33 millions d'utilisateurs, New Services compte 490 000 entreprises et collectivités clientes et 1,2 million de prestataires affiliés au 31 décembre 2009.

Si la gestion du Groupe est organisée par zones géographiques (voir note 3 aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus), il apparaît nécessaire pour des raisons de bonne compréhension de l'activité du Groupe de présenter chacun des différents types de services fournis.

### 1.5.2. AVANTAGES AUX SALARIÉS ET AUX CITOYENS

---

En 2009, l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens représentait un volume d'émission total d'environ 11 milliards d'euros, soit environ 88 % du volume d'émission total du Groupe et intéressait 390 000 entreprises et collectivités clientes, 23 millions d'utilisateurs et 900 000 prestataires affiliés dans 33 pays. La croissance annuelle moyenne du volume d'émission de cette activité a été de 7 % depuis 2005, dont 6 % pour les titres-repas et 17 % pour les avantages hors alimentation.

#### 1.5.2.1. Avantages aux Salariés

L'activité Avantages aux Salariés a pour but de permettre aux entreprises de motiver et fidéliser leurs salariés et d'accroître leurs performances en optimisant leur environnement de travail, en participant à leur bien-être et en augmentant leur pouvoir d'achat.

Le Groupe offre à travers le monde une large gamme de produits aux entreprises dans les pays développés comme dans les pays émergents. Ces produits et services bénéficient d'avantages fiscaux et/ou sociaux et permettent la réalisation des politiques sociales des gouvernements, par exemple en matière de nutrition, d'équilibre des temps de vie, de cohésion sociale et d'activité économique.

#### (a) Utilité économique et sociale de l'activité Avantages aux Salariés

Les programmes développés et commercialisés par New Services dans le cadre de son activité Avantages aux Salariés représentent un enjeu social majeur pour les États. Les produits du Groupe aident en effet les États à faire progresser le pouvoir d'achat des salariés, à créer des emplois et à soutenir certains secteurs de leur économie (notamment la restauration et l'alimentation, les emplois à domicile et d'aide à la personne), à garantir une utilisation conforme et sécurisée des aides versées, à mettre en œuvre les politiques de santé publique (comme la lutte contre l'obésité), à transformer l'économie souterraine en économie réelle et à répondre aux souhaits des salariés quelle que soit la taille des entreprises, et ce évitant toute forme de discrimination.

L'expérience des titres-repas a démontré la pertinence et l'efficacité de ce type d'instrument dans l'amélioration à la fois de la productivité et des conditions de vie et d'hygiène de millions de salariés, et ce au meilleur coût pour l'État.

(19) Source : *Estimations de la Société*.

### Un moyen économiquement efficace d'augmenter la productivité, la santé et le bien-être des salariés

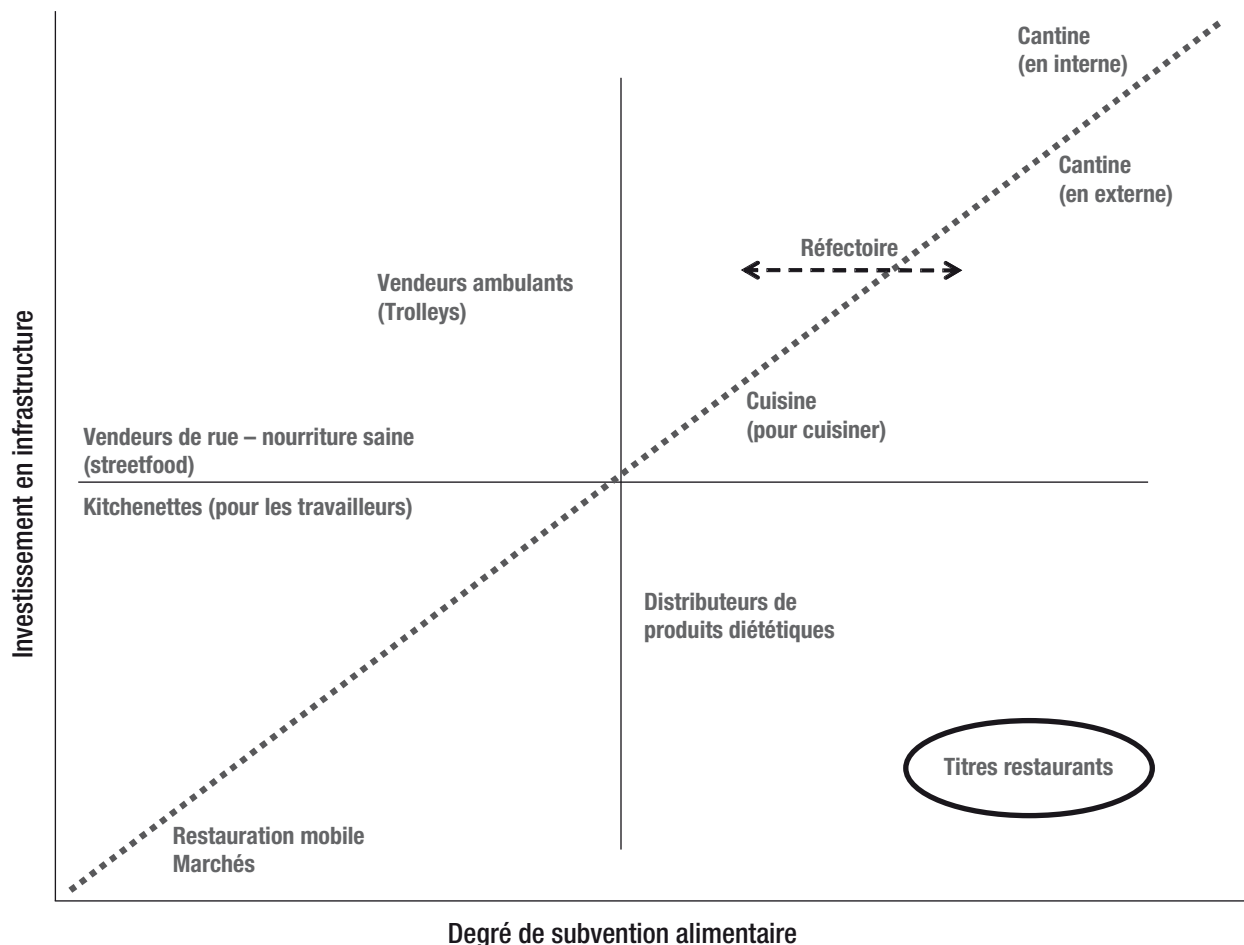
Selon une enquête menée en 2005 par Christopher Wanjek pour l'*International Labour Office de Genève* (Organisation Internationale du Travail de Genève) et dont les conclusions ont été résumées dans un livre intitulé « *Food at Work, Workplace Solutions for Malnutrition, Obesity and Chronic Diseases* », il existe un lien étroit entre une bonne alimentation et une productivité élevée. Une alimentation équilibrée lors de la pause déjeuner permet en effet au salarié de disposer de ses meilleures capacités intellectuelles et physiques pendant la suite de sa journée de travail, entraînant jusqu'à 20 % d'augmentation de sa productivité. Christopher Wanjek démontre ainsi qu'assurer aux travailleurs un accès à une alimentation saine et abordable, une pause repas suffisante et des conditions décentes pour déjeuner n'est pas seulement socialement important et économiquement viable mais constitue également un instrument efficace et rentable au regard du poids croissant des dépenses de santé publique dans les pays développés.

Après une analyse approfondie des différents modes de restauration prenant en compte les contextes géographiques, culturels, économiques et politiques, Christopher Wanjek arrive à la conclusion que les titres-repas (ce terme désignant à la fois les titres-restaurant et les titres-alimentation) constituent un mécanisme particulièrement efficace pour permettre aux États de subventionner l'alimentation car ils requièrent des investissements moindres que les autres mécanismes de subvention. Le système des titres-repas garantit en effet que les fonds alloués seront bien utilisés pour ce à quoi ils sont destinés et non pour satisfaire d'autres besoins.

De plus, les titres-repas constituent un instrument très flexible et facile à gérer pour l'ensemble des acteurs, que ce soit l'employeur, l'employé ou l'État et peuvent être adaptés à tous les contextes. Le titre-restaurant est en effet un moyen plus économique que les cantines pour assurer la restauration des salariés, et ce tout particulièrement pour les Petites et Moyennes Entreprises et les Très Petites Entreprises et plus généralement, en présence de petites unités de production géographiquement éparpillées.

Le graphique ci-dessous présente le rapport entre les investissements engagés et le degré de subvention alimentaire pour l'employé, et témoigne de l'efficacité des titres-repas :

**Graphique 3.2 - Solutions de restauration. Les investissements en infrastructure ou les subventions alimentaires améliorent les solutions de restauration, aboutissant à différents niveaux d'efficacité.**



Source : Ch. Wanjek, *Food at Work, Workplace Solutions for Malnutrition, Obesity and Chronic Diseases*, International Labour Office, Geneva, 2005, p. 53.

Le titre-restaurant permet également aux entreprises de minimiser leurs prises de risque dans les domaines sanitaires et alimentaires et de ne pas avoir à gérer des contraintes légales, souvent complexes, s'appliquant à la restauration d'entreprise <sup>(20)</sup>. Le titre-restaurant, en associant flexibilité et sécurité pour l'entreprise, est donc tout à fait adapté aux nouveaux modes de production.

### **Une relation qui profite à l'ensemble des acteurs**

Les titres-repas, et plus généralement l'ensemble des produits Avantages aux Salariés, créent une relation qui profite à l'ensemble des acteurs, à savoir aux entreprises qui les attribuent, aux salariés qui en bénéficient, aux prestataires affiliés qui les reçoivent comme moyen de paiement et à l'État qui les subventionne.

Parce qu'ils présentent une utilité sociale forte et constituent un moyen efficace de distribuer l'aide publique, les produits Avantages aux Salariés bénéficient en effet de subventions de la part des États sous la forme d'exonérations de charges fiscales et/ou sociales.

L'attribution de titres-repas constitue un complément de rémunération avantageux pour l'employeur, la contribution de ce dernier dans le financement de ces titres étant partiellement ou totalement défiscalisée. En France, la part de la valeur faciale des titres-restaurant prise en charge par l'employeur n'est pas assujettie aux cotisations de sécurité sociale, ni de l'impôt sur les salaires, dans les limites fixées par la loi.

L'attribution de titres-repas permet une augmentation du pouvoir d'achat du salarié, la contribution de l'employeur dans le financement de ces titres n'étant pas en tout ou partie assujettie à l'impôt sur le revenu.

L'introduction du système des titres-restaurant est également un levier très efficace de développement du chiffre d'affaires des restaurateurs et des commerces d'alimentation car il contribue à fidéliser une clientèle nouvelle et solvable de « consommateurs-salariés ». En France, selon une étude réalisée par Ernst & Young pour la Commission nationale des titres-restaurant <sup>(21)</sup> en mai 2006 (l'« Étude CNTR »), environ 15 % du chiffre d'affaires des entreprises du secteur de la restauration est lié à l'utilisation du titre-restaurant. L'Étude « *Meal Vouchers – A tool serving the interests of the social pact in Europe* » de l'Institut de coopération sociale internationale (l'« Étude ICOSI ») estime qu'en Roumanie, les titres-restaurant contribuent à une augmentation du chiffre d'affaires des restaurateurs de l'ordre de 12 % à 30 %.

L'efficacité de ces produits a été démontrée en France par une étude IPSOS réalisée en septembre 2008 auprès de 400 employeurs, 800 salariés et 400 restaurateurs ayant recours aux titres-restaurant. Selon cette étude, 90 % des salariés interrogés attachent une grande importance aux titres-restaurant et 71 % font des titres-restaurant un facteur clé de différenciation entre les entreprises. Selon cette même étude, 93 % des employeurs interrogés estiment que les salariés attachent une grande importance au système des titres-restaurant et 63 % d'entre eux considèrent les titres-restaurant comme un argument clé de négociation dans le recrutement de nouveaux salariés. Enfin, 57 % des restaurateurs interrogés estiment que les titres-restaurant représentent une partie significative de leurs revenus et 81 % d'entre eux considèrent les titres-restaurant comme un moyen de fidéliser leur clientèle. Plébiscité par l'ensemble des acteurs, le titre-restaurant sert à payer 15 % des repas servis chaque année dans les restaurants français, selon l'Étude CNTR. Cette tendance a été confirmée par une nouvelle étude IPSOS réalisée en 2009 auprès de 802 salariés, à l'occasion de laquelle 94 % des salariés interrogés se sont dits attachés au système des titres-restaurant.

Dans les pays où ces produits sont utilisés, le manque à gagner pour l'État lié aux exonérations fiscales et sociales est compensé par les revenus issus des impacts directs et indirects de ces produits. Le support titre constitue en effet un outil efficace pour lutter contre l'économie souterraine, en particulier dans le secteur de l'alimentation (magasins et restaurants) où la très grande majorité des transactions est réalisée en espèces. Ce faisant, il participe à l'amélioration de la collecte des impôts, notamment de l'impôt sur les sociétés et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). À titre d'exemple, selon l'Étude CNTR, en France, la perte de recettes fiscales due aux exonérations d'impôt sur le revenu et de charges sociales est presque totalement compensée par les charges sociales complémentaires résultant des créations d'emplois et les recettes de TVA et d'impôt sur le revenu résultant de l'augmentation de la consommation. Le bilan pour l'État est d'autant plus positif qu'il bénéficie également d'effets collatéraux bien réels, mais difficilement quantifiables (et qui, à ce titre, ne sont pas pris en compte par l'Étude CNTR), tels que l'amélioration de l'hygiène alimentaire et de la santé des bénéficiaires et de leurs familles, de la motivation et de la productivité des salariés, la réduction de l'absentéisme, des accidents du travail et des intoxications alimentaires. Plusieurs études démontrent en effet que le système des titres-repas est bénéfique pour l'emploi : au Brésil, une étude menée par la FIA (*Fundação Instituto de Administração*) et publiée en avril 2001 démontre qu'un emploi est créé tous les 30 bénéficiaires de titres-repas <sup>(22)</sup>.

Par ailleurs, les produits destinés à attribuer des avantages aux citoyens intéressent les États car ils constituent un moyen de contrôler des subventions octroyées en vue d'améliorer le pouvoir d'achat de certaines catégories de la population. Les produits destinés aux citoyens aident les pouvoirs publics, les collectivités et les partenaires sociaux à améliorer l'efficacité des politiques sociales en permettant notamment une meilleure traçabilité des fonds alloués.

(20) « Titres-Restaurant, un outil au service du pacte social en Europe. Un exemple de conciliation entre intérêt social et développement économique », ICOSI, 2003.

(21) La Commission nationale des titres-restaurant est l'organisme qui assure en France une mission d'information, de proposition et de médiation s'agissant des titres-restaurant et de leur réglementation. Dotée de pouvoirs décisionnels et de contrôle, la CNTR est l'interlocuteur unique des commerçants (restaurateurs et non restaurateurs) et des pouvoirs publics pour gérer le système des titres-restaurant.

(22) Étude sur les impacts du Plan d'Alimentation des Travailleurs au Brésil menée par la FIA (*Fundação Instituto de Administração*) et publiée en avril 2001.

## (b) Produits

Les *Tickets Restaurant*® et *Tickets Alimentación*® sont les produits les plus importants de New Services. New Services est un acteur de premier plan sur le marché des titres-repas dans tous les pays où le *Ticket Restaurant*® ou le *Ticket Alimentación*® est présent.

En 2009, le *Ticket Restaurant*® et le *Ticket Alimentación*® représentaient 78 % du volume d'émission et 63 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* du Groupe.

### ***Ticket Restaurant*®**

Créé en 1962, le *Ticket Restaurant*® permet aux salariés n'ayant pas accès à une cantine de déjeuner en dehors de l'entreprise dans le restaurant affilié de leur choix. Le *Ticket Restaurant*® constitue une alternative simple aux restaurants d'entreprise (notamment pour les PME) et permet de fidéliser les salariés.

Le *Ticket Restaurant*® est aujourd'hui distribué dans 26 des pays où New Services est implanté. Dans ces pays, tout employeur peut commander des *Tickets Restaurant*® pour ses salariés, et ce quelle que soit la taille de son entreprise. Dans certains pays, les agents de la fonction publique peuvent également recevoir des *Tickets Restaurant*® comme cela est le cas en France depuis 2002 pour ceux qui ne peuvent bénéficier d'un dispositif de restauration collective compatible avec la localisation de leur poste de travail.

Les *Tickets Restaurant*® peuvent être commandés sur internet, les employeurs pouvant choisir de les commander chaque mois ou de passer un ordre mensuel récurrent. Les *Tickets Restaurant*® sont principalement émis par New Services en format papier sous forme unitaire ou sous forme de carnets individuels contenant un *Ticket Restaurant*® par jour du mois. En 2009, les *Tickets Restaurant*® sont encore majoritairement émis sur support papier même si le recours aux nouveaux supports électroniques se développe.

L'employeur détermine librement le montant de la valeur faciale des *Tickets Restaurant*® qu'il octroie à son personnel. Toutefois, la valeur des *Tickets Restaurant*® est, de fait, influencée par les limites imposées par les États à la contribution financière des employeurs pour que ceux-ci soient éligibles aux exonérations de charges fiscales et/ou sociales. En France, par exemple, les titres-restaurant font en effet l'objet d'un co-financement par l'employeur et le salarié à qui ils sont remis. La part patronale (comprise entre 50 % et 60 % de la valeur faciale du titre) est exonérée de toutes charges sociales et fiscales jusqu'à un plafond qui s'élève actuellement à 5,21 euros par titres (voir section 1.11.1.2 « Régime applicable en France » du présent prospectus).

La valeur faciale moyenne d'un *Ticket Restaurant*® varie selon les pays. En 2004, selon l'Étude ICOSI, la valeur faciale moyenne des titres-restaurant était de 1,47 euro en Roumanie, de 1,76 euro en République tchèque, de 5,50 euros en Belgique, de 6,50 euros en France et de 6,60 euros en Suède. Selon la Commission nationale des titres-restaurant (CNTR), la valeur faciale moyenne des titres-restaurant émis en France en 2008 était d'environ 6,95 euros.

Le *Ticket Restaurant*® peut être utilisé chez tous les restaurateurs (ou commerçants assimilés en vertu de la réglementation nationale applicable) appartenant au réseau de prestataires affiliés de New Services. Au 31 décembre 2009, il existait 164 000 établissements affiliés<sup>(23)</sup> en France, 116 000 établissements affiliés au Brésil et 107 000 restaurants affiliés en Italie.

En France, un seul *Ticket Restaurant*® peut être utilisé par repas (en pratique, il est toutefois toléré d'en utiliser deux) et les *Tickets Restaurant*® ne sont pas utilisables les dimanches et jours fériés. Il est généralement interdit aux restaurateurs de rendre la monnaie sur un *Ticket Restaurant*®.

En 2009, le *Ticket Restaurant*® représentait 52 % du volume d'émission et 40 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* du Groupe.

### ***Ticket Alimentación*®**

Le *Ticket Alimentación*® permet d'augmenter le pouvoir d'achat des bénéficiaires afin de garantir une bonne alimentation, non seulement au salarié lui-même, mais également à l'ensemble de sa famille. En effet, il permet aux salariés de se procurer des produits alimentaires dans les commerces de proximité ou dans les grandes surfaces. Ce dispositif permet d'augmenter le pouvoir d'achat des salariés grâce à une allocation dédiée à l'alimentation du foyer mais également de répondre à de nouvelles attentes résultant du changement des modes de vie, dans le cadre notamment de la conciliation des temps de vie.

Lancé sous le nom *Vale Despensas*® par New Services en 1983 au Mexique où il compte aujourd'hui 1,8 million de bénéficiaires, il a ensuite été diffusé principalement en Amérique latine sous les noms de *Ticket Alimentación*®, *Ticket Alimentação*® et *Ticket Canasta*®, et, plus récemment, a été introduit en Europe centrale.

Le *Ticket Alimentación*® fonctionne de la même façon que le *Ticket Restaurant*®. Il existe sous forme papier et, de plus en plus, sous forme de carte. Au Brésil, où il a été lancé en 1990, le *Ticket Alimentación*® n'existe plus que sous forme de carte. Avec deux millions d'utilisateurs et 60 000 prestataires affiliés, le *Ticket Alimentación*® permet de réaliser 87 millions de transactions par an au Brésil. Au Mexique, environ 780 000 personnes l'utilisent sous forme de carte, générant un volume de près de 20 millions de transactions par an, et plus un million de personnes utilisent le *Ticket Alimentación*® sous forme papier.

En 2009, le *Ticket Alimentación*® représentait 27 % du volume d'émission et 23 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* du Groupe.

(23) Restaurants, boulangeries, commerces de vente à emporter, etc.

### Avantages hors alimentation

New Services a mis à profit l'expérience et le savoir-faire acquis avec le *Ticket Restaurant*® et le *Ticket Alimentación*® pour développer d'autres produits destinés aux employeurs souhaitant octroyer des avantages à leurs salariés (participation aux frais de garde d'enfant, de transport, cadeaux).

Le *Childcare Voucher*® est un des programmes phare développés par New Services. Comme le souligne une étude réalisée par l'Organisation Internationale du Travail et publiée en février 2010 (*Workplace Solutions for Childcare*), la garde d'enfants constitue un sujet complexe qui soulève des problématiques différentes selon les pays.

La création d'un titre permettant d'octroyer une aide financière aux salariés pour la garde de leurs enfants pendant leur temps de travail lorsque l'entreprise qui les emploie ne dispose pas de crèche est de nature de répondre aux besoins de l'ensemble des acteurs concernés.

L'État, qui exonère tout ou partie de la contribution de l'employeur des charges sociales et fiscales, apporte un soutien financier au moindre coût à un dispositif répondant à un besoin rendu plus aigu par les évolutions sociétales récentes, en particulier l'augmentation du taux de femmes actives.

L'implication de l'entreprise est à la fois beaucoup plus simple et nettement moins coûteuse que celle résultant des autres solutions existantes, telles que les crèches d'entreprise, et partant accessible à toutes les entreprises, y compris les Petites et Moyennes Entreprises et les Très Petites Entreprises.

Le support titre permet une augmentation du pouvoir d'achat de ses bénéficiaires tout en garantissant que celle-ci sera effectivement dédiée à la garde d'enfant. Il offre également une meilleure flexibilité puisqu'il peut s'adapter, au choix des parents, à toutes les solutions de garde, que ce soit par des personnes morales ou par des personnes physiques – qui se feront affilier par des émetteurs agréés.

Le *Childcare Voucher*® est d'ores et déjà présent dans de nombreux pays, notamment au Royaume-Uni où il a été créé et existe aujourd'hui principalement sur support internet, en France (via le *Ticket CESU*®), en Belgique, en Espagne et en Autriche.

Le tableau ci-dessous présente les autres principaux produits du Groupe à destination des employeurs :

Nom du produit	Fonction principale	Principaux pays où il est utilisé
<b>Avantages hors alimentation</b>		
<i>Ticket Transport</i> ®/ <i>Commuter Check</i> ®	Tickets permettant à des entreprises publiques ou privées de financer une partie des frais de transport de leurs salariés de leur domicile à leur lieu de travail	Brésil, États-Unis, Italie et Uruguay
<i>Ticket CESU</i> ®	Chèque emploi service universel financé en tout ou partie par les entreprises, les Comités d'entreprise ou les employeurs publics permettant à leurs salariés de payer plus de 20 services à la personne à moindre coût pour le bénéficiaire	France
<i>Ticket Compliments</i> ®/ <i>Ticket Kadéos</i> ®	Titres-cadeaux bénéficiant dans certains pays d'une exonération de charges fiscales et/ou sociales que les entreprises peuvent attribuer à leurs salariés à l'occasion de certains événements (mariage, naissance, fête de Noël, etc.)	France, Roumanie, Hongrie, Belgique et Brésil
<i>Ticket Holiday</i> ®	Ticket permettant une contribution de l'employeur aux dépenses de vacances de ses salariés	Roumanie, République tchèque et Slovaquie
<i>EcoChèque</i> ®	Solution permettant aux salariés d'acheter des produits chez des prestataires affiliés proposant uniquement des produits écologiques	Belgique

## 1.5.2.2. Avantages aux Citoyens

### (a) Utilité économique et sociale des programmes Avantages aux Citoyens

L'activité Avantages aux citoyens permet de contribuer à la juste attribution des aides et avantages aux citoyens par les collectivités et les institutions publiques.

New Services crée des programmes spécifiques pour répondre aux besoins des collectivités et institutions publiques, en matière de santé, d'éducation, d'intégration, d'aide à domicile, de loisir ou encore de culture. Selon le besoin, un titre est créé pour l'institution ou la collectivité publique et un réseau d'affiliés spécifique est défini avec elle.

Ces programmes favorisent la transparence et le suivi des aides octroyées aux citoyens tout en leur offrant des dispositifs flexibles, simples et efficaces. Par ailleurs, ces titres de services offrent une totale liberté de choix de la part des bénéficiaires qui peuvent les utiliser dans un réseau pré-défini.



Ces programmes offrent aux collectivités et aux institutions publiques une alternative à la distribution d'aide en « espèces » qui présente plusieurs avantages :

- ▶ cibler un besoin spécifique ;
- ▶ assurer un suivi de l'utilisation de ces aides et garantir sa bonne utilisation finale par le bénéficiaire ;
- ▶ éviter le détournement des aides et les problèmes de corruption ; et
- ▶ permettre à la fois flexibilité et simplicité dans leur mise en place et leur utilisation.

Ces titres constituent également une alternative à la distribution d'aides en « nature », tels que les colis alimentaires et présentent à ce titre les avantages complémentaires suivants :

- ▶ responsabiliser le bénéficiaire qui a une liberté de choix dans un réseau défini ;
- ▶ favoriser le développement du commerce local ; et
- ▶ faire disparaître le risque de dépasser une éventuelle date de péremption et les problèmes de stockage.

Peut être cité comme exemple, le *Ticket Junaeb*® au Chili, qui permet au gouvernement chilien de distribuer à certains étudiants sélectionnés selon leur situation économique et sociale une aide à l'alimentation. New Services a distribué 100 000 *Tickets Junaeb*® en 2009 qui peuvent être utilisés dans un réseau d'environ 3 500 affiliés.

## (b) Produits

Plusieurs produits sont actuellement en cours de développement dans différents pays. Le tableau ci-dessous présente les autres principaux produits du Groupe à destination des collectivités et des institutions publiques :

Nom du produit	Fonction principale	Principaux pays où il est utilisé
<i>Ticket Service</i> ®	Tickets donnés par l'État aux citoyens pour se procurer des produits alimentaires et d'hygiène ou des prestations de service de première nécessité (hébergement, énergie, etc.) auprès d'un réseau de distribution ou de prestataires affiliés	France, Allemagne, Royaume-Uni, Hongrie, République tchèque et Italie
<i>Ticket CESU</i> ®	Les <i>Tickets CESU</i> ® peuvent être remis par les collectivités territoriales, les organismes sociaux, les caisses de retraite, les mutuelles aux bénéficiaires de prestations sociales	France

## 1.5.3. SERVICES PRÉPAYÉS CONTRIBUANT À LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

### 1.5.3.1. Introduction

New Services est un acteur majeur du marché des services prépayés contribuant à la performance des organisations (entreprises, associations et collectivités publiques). New Services dispose déjà d'un portefeuille de produits de référence dans deux domaines : (i) la gestion des frais professionnels et (ii) la stimulation et la récompense. Le Groupe est en train de développer des produits dans d'autres domaines à fort potentiel.

Ces produits sont fondés sur le même modèle que les produits Avantages aux Salariés et aux Citoyens mais :

- ▶ ils ne bénéficient pas d'exonération de charges fiscales et/ou sociales de la part des autorités publiques ; et
- ▶ ils peuvent être acceptés dans des réseaux filtrés, comme pour les produits Avantages aux Salariés et aux Citoyens, mais également dans des réseaux ouverts et fermés (voir section 1.9.1. (b) du présent prospectus). Les niveaux de commissions varient selon le type de réseau utilisé (voir section 1.8.4 du présent prospectus).

En 2009, cette activité représentait un volume d'émission total d'environ 1,4 milliard d'euros, soit 12 % du volume d'émission du Groupe, et 21 % de son chiffre d'affaires opérationnel *pro forma*. La croissance annuelle du volume d'émission de cette activité a été de 20 % depuis 2005, dont 15 % pour le segment Gestion des frais professionnels et 30 % pour le segment Stimulation et Récompenses.

Au regard des mutations en cours de l'activité, les services prépayés contribuant à la performance des organisations présentent des perspectives de croissance prometteuses.



### 1.5.3.2. Produits et Services

New Services développe et commercialise une gamme variée de produits et services sur ce segment en fort développement, afin de décliner le même modèle commercial conformément aux besoins de ses clients et partenaires. New Services étudie les nouveaux projets afin de permettre au Groupe de valoriser son savoir-faire en proposant des services à forte valeur ajoutée pouvant générer de nouvelles sources de revenus pour le Groupe.

#### Gestion des Frais Professionnels (« *Expense management* »)

New Services propose aux entreprises des produits pour faciliter le contrôle des dépenses professionnelles engagées par les salariés pour leur compte : gestion de flotte de véhicules, frais de déplacements professionnels, entretien de vêtements professionnels. Les produits offerts dans ce cadre permettent principalement aux entreprises d'opérer un meilleur contrôle des dépenses et d'optimiser les processus de reporting tout en créant des économies de coût. Pour les salariés, les produits permettent de ne pas avancer les frais associés.

- ▶ **Ticket Car®.** Le *Ticket Car®*, lancé au Brésil en 1990, est utilisé par les salariés pour acheter du carburant lors de leurs déplacements professionnels ou pour payer les frais d'entretien des véhicules à usage professionnel. Ce produit peut être utilisé à la fois pour les véhicules utilitaires et pour les véhicules légers et présente l'avantage d'être multi-enseignes, ce qui offre une plus grande flexibilité pour les utilisateurs. Il permet aux entreprises de contrôler et de gérer l'entretien et les frais liés aux flottes de véhicules d'entreprise. Les entreprises reçoivent des rapports sur l'utilisation du *Ticket Car®* qui leur permettent de suivre et de mieux gérer leurs dépenses, et ce notamment via de nombreux contrôles (kilométrage, déplacements des salariés, type d'essence, dépenses d'entretien, etc.). Le *Ticket Car®* est commercialisé par New Services sous la forme de cartes, essentiellement en Amérique latine (Brésil, Mexique, Argentine, Chili).
- ▶ **Ticket Clean Way®.** Le *Ticket Clean Way®* est utilisé par les salariés pour l'entretien des vêtements professionnels. Un « crédit nettoyage » sur carte à puce ou support papier est offert par l'entreprise au salarié, utilisable dans un réseau de professionnels affiliés. New Services a lancé *Ticket Clean Way®* en France en 1995 et l'a récemment introduit dans d'autres pays européens.

En 2009, les services associés à la gestion des frais professionnels représentaient 7 % du volume d'émission et 7 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* du Groupe.

#### Stimulation et Récompenses (« *Incentive/Rewards* »)

Les produits et services du Groupe sur le segment Stimulation et Récompenses permettent aux entreprises clientes de motiver leurs forces de vente, animer leurs réseaux de distribution et fidéliser et développer leurs relations-client. Dans 17 pays, le Groupe propose des tickets-cadeaux que les clients distribuent, directement ou par le biais des Comités d'entreprise, aux bénéficiaires qui les utilisent pour acheter des produits dans les magasins affiliés. Ces actions sont les piliers du marketing relationnel qui vise à optimiser les relations au sein de l'entreprise, mais également avec les clients et les réseaux de distribution.

- ▶ **Ticket Kadéos®.** Le *Ticket Kadéos®* est une ligne de carte et chèques-cadeau mono- et multi-enseignes destinés aux entreprises en France. Ce support innovant permet une grande souplesse d'utilisation et une personnalisation totale pour renforcer la communication des entreprises clientes (personnalisation au nom du bénéficiaire et/ou du challenge, possibilité d'imprimer des logos, etc.). Il permet de sélectionner les points de vente dans lesquels le chèque ou la carte peut être utilisé, voire les produits qui peuvent être achetés par le bénéficiaire. Chacun des produits de la gamme correspond à un besoin donné et possède des caractéristiques définies : personnalisation, taille du réseau de points de vente, utilisation en France ou à l'étranger, valeur faciale, en euros ou en points, durée de validité, packaging, caractère rechargeable, etc. La carte cadeaux peut être dépensée en une ou plusieurs fois, et s'utilise aussi bien en magasin, sur internet ou par téléphone, selon les enseignes. Le *Ticket Kadéos®* comporte une composante marginale « B2C » (*Business to Consumer*) en France.
- ▶ **Ticket Compliments®.** Le *Ticket Compliments®* est une solution de chèques et cartes-cadeaux destinés aux entreprises et aux Comités d'entreprise pour les salariés et aux collectivités pour leurs œuvres sociales. Le chèque *Ticket Compliments®* multi-enseignes est admis dans un large réseau d'enseignes nationales et locales. Il est émis par chacun des pays et valable sur le territoire national. Il existe environ 350 000 points d'acceptation dans le monde de *Ticket Compliments®*.

New Services fournit également des services en matière de Stimulation et Récompenses au travers de sa marque *Accentiv'®*. *Accentiv'®*, présent dans 15 pays, est un expert de la stimulation, motivation et fidélisation qui met en place des solutions complètes (de la conception d'un programme à l'envoi et la gestion des récompenses (approvisionnement, mise sous pli, expédition, catalogues en ligne)) sur le plan local et international. *Accentiv'®* distribue notamment des cartes, des chèques cadeaux multi-enseignes ou mono-enseigne et réalise des voyages ou des catalogues cadeaux. *Accentiv'®* déploie des programmes sur le plan international, régional et local, pour permettre à ses clients de renforcer le lien entre leurs marques et leurs consommateurs (des entreprises ou des particuliers), leurs réseaux de distribution ou leurs revendeurs, et leurs employés.

En 2009, les produits et services du Groupe sur le segment Stimulation et Récompenses représentaient 5 % du volume d'émission et 14 % du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* du Groupe.

## Nouveaux marchés

New Services se positionne sur des nouveaux marchés créés par l'introduction des nouvelles technologies dans le domaine des services prépayés. Ces nouveaux services visent à fournir des services bancaires peu coûteux permettant un accès flexible aux fonds et d'offrir plus de sécurité et de facilité d'utilisation :

- ▶ la carte « UUB » (*Un- and Under-Banked*) est une carte de paiement destinée aux salariés non- ou sous-bancarisés pour lesquels il est impossible ou très onéreux de bénéficier des services bancaires traditionnels. Le salaire est directement versé sur cette carte qui peut ensuite être utilisée par son bénéficiaire comme une carte bancaire traditionnelle sans avoir à supporter les frais associés à l'ouverture et à l'utilisation d'un compte bancaire disposant d'un solde très faible ;
- ▶ les cartes pour faciliter la gestion des remboursements des petits dommages par les compagnies d'assurances ;
- ▶ d'autres cartes telles que les cartes voyages, qui constituent une alternative au *cash* et au « *traveler cheque* ».

## 1.6. Plates-formes de *processing*

New Services dispose de deux plates-formes en interne qui lui permettent le contrôle de la chaîne de valeur du paiement électronique.

### 1.6.1. PREPAY SOLUTIONS

En février 2009, MasterCard Europe est entré à hauteur de 33 % au capital de PrePay Technologies, précédemment acquise en septembre 2007 par Accor et jusqu'alors sa filiale à 100 %. À l'occasion de cette entrée au capital, PrePay Technologies a changé de dénomination sociale pour devenir PrePay Solutions.

Ce partenariat qui sera transmis à New Services dans le cadre de l'Apport-Scission vise à développer et à pérenniser l'expertise complémentaire des deux partenaires dans les services prépayés et le paiement électronique et assure à New Services et à ses filiales, par le biais de PrePay Solutions, la capacité de proposer à ses clients et aux utilisateurs de ses produits des cartes acceptées au sein du réseau MasterCard et à ce titre, à l'ensemble des points de vente équipés de terminaux de paiement compatibles.

PrePay Solutions assure désormais trois types de fonctions au sein du Groupe, à savoir :

#### (i) conception et gestion de programmes de produits de Performance

PrePay Solutions conçoit et gère des programmes de cartes et de produits de Performance à destination tant de New Services que de clients externes, tels que des acteurs de la grande distribution (Debenhams, Ticketmaster, The Daily Mirror, Arcadia Group, Comet, Sainsbury's, House of Fraser, New Look, TUI, etc.), des institutions financières, des compagnies d'assurances ou encore des États et des collectivités publiques. PrePay Solutions propose des solutions de personnalisation et de sécurisation des cartes et produits prépayés et assure la gestion des transactions et des autorisations notamment dans les domaines des :

- cartes-cadeaux pour les entreprises et les particuliers,
- cartes destinées à payer les prestations sociales versées par les organismes du secteur public,
- cartes liées à la gestion des frais professionnels,
- cartes destinées au remboursement des sinistres par les assurances, et
- cartes pour les personnes non ou sous-bancarisées (cartes UUB).

PrePay Solutions facture ce type de prestations, soit par des honoraires fixes pour la partie élaboration du programme prépayé, soit par des commissions liées à l'activité du programme une fois celui-ci mis en place (transactions, activation et rechargement des cartes, mise en opposition, etc.) ;

#### (ii) émission de produits dématérialisés qualifiés de monnaie électronique

PrePay Solutions, en sa qualité d'émetteur de monnaie électronique agréé par la FSA (*Financial Services Authority*), émet des cartes et des produits prépayés qualifiés de monnaie électronique au sens des directives européennes 2000/46 et 2009/110 (notamment des cartes UUB au Royaume-Uni) (pour une description de cette réglementation, voir section 1.11.2 du présent prospectus). Ce statut lui permet de proposer des produits dont l'émission est légalement réservée par la réglementation communautaire précitée, à des prestataires préalablement agréés par l'autorité de tutelle en charge selon les pays.

En sa qualité d'établissement de monnaie électronique, PrePay Solutions bénéficie des effets de l'agrément unique (communément appelé « **Passeport européen** ») lui permettant d'offrir ces produits réglementés dans l'ensemble des pays européens sur simple demande auprès du FSA. PrePay Solutions dispose d'ores et déjà des autorisations pour 17 pays européens et pourrait rapidement étendre ses activités dans l'ensemble de l'Union européenne. PrePay Solutions bénéficie ainsi d'un avantage concurrentiel important qui constitue un fondement solide pour sa croissance en Europe. La capacité de la plate forme PrePay Solutions est de plusieurs dizaines de millions de cartes ;

### (iii) accès à l'infrastructure de traitement des paiements de MasterCard en Europe

Le partenariat conclu entre PrePay Solutions et MasterCard permet aux produits et services sur support carte émis par New Services d'avoir un accès filtré à l'infrastructure de traitement des paiements du groupe MasterCard en Europe, un réseau sécurisé de plusieurs millions de points de vente. Ce système permet aux prestataires affiliés de New Services d'utiliser leurs terminaux de paiement MasterCard pour les transactions réalisées avec des cartes émises par New Services, sans investissement additionnel de leur part. Un système de filtrage opéré par PrePay Solutions permet de vérifier le statut du commerçant comme prestataire affilié de New Services dans le cadre de l'autorisation de la transaction.

En partenariat avec New Services, PrePay Solutions a déjà lancé des cartes-cadeaux et des cartes prépayées pour les salariés en Allemagne, en Pologne, en Belgique, au Luxembourg, en République tchèque, en Hongrie et en Slovaquie. Cette coopération à l'échelle européenne se poursuit pour plusieurs nouveaux produits de New Services.

Avec cette alliance stratégique, New Services a accéléré la dynamique de dématérialisation des services prépayés pour s'imposer comme le *leader* des solutions de cartes prépayées en Europe.

## 1.6.2. PLATE-FORME WATTS

New Services a également créé en 2007 la plate-forme technologique WATTS (« *Worldwide New Services Transactional Ticket Software* ») qui assure la gestion des transactions des produits dématérialisés de New Services, particulièrement au Brésil avec les autorisations de paiement des *Tickets Restaurant*®, *Tickets Car*® et *Tickets Alimentación*®.

La plate-forme WATTS a aujourd'hui vocation à gérer les cartes New Services dans l'ensemble des pays d'Amérique latine. Son expansion hors du Brésil, initiée en 2008 avec le *Ticket JUNAEB*® au Chili, s'est accrue en 2009 avec la mise en place du *Ticket Restaurant Electrónico*® et du *Ticket Car*® au Chili puis, au Mexique et en Argentine, avec une migration du *Ticket Car*® prévue en 2010.

Développée à partir d'un autorisateur financier solide et performant, sur la base de normes techniques comparables aux normes bancaires internationales (ISO 8583, EMV) de façon à pouvoir se connecter aux grands réseaux de capture, elle est toutefois assez flexible pour s'adapter à des réseaux plus confidentiels (réseaux privés des grandes enseignes par exemple). La plate-forme est ainsi connectée au Brésil aux principaux réseaux de cartes bancaires mais également à des réseaux privés au Chili et au Brésil pour la capture des transactions *Ticket Car*®.

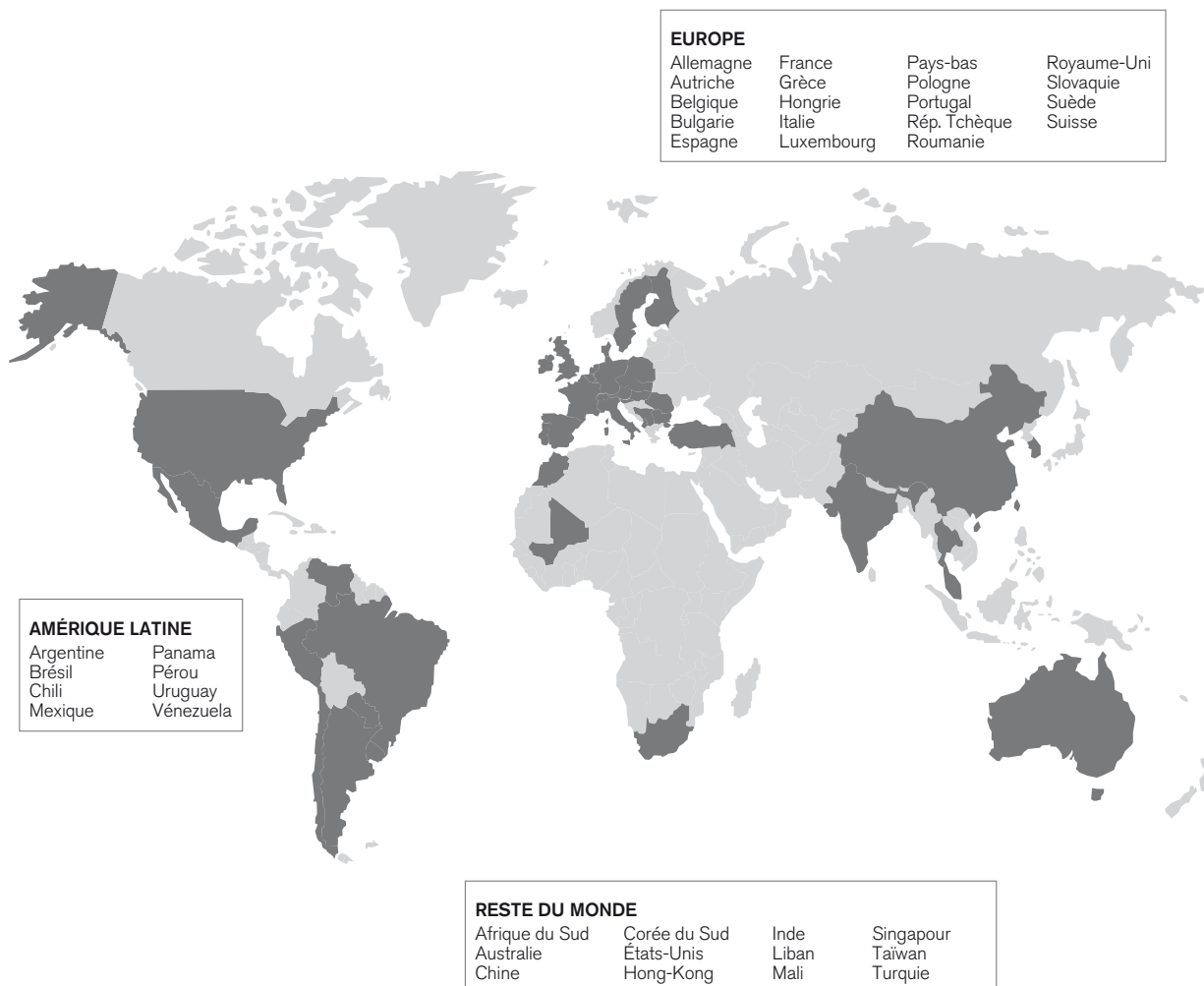
La plate-forme WATTS a pour particularité de couvrir un très large champ fonctionnel lui permettant de gérer autant des gammes de produits standards, assimilable à des cartes de débits ou cartes prépayées, en allant jusqu'aux complexes produits « *Expense management* » qui ajoutent à l'autorisation financière de nombreux paramètres de contrôle très spécifiques à la gestion de flotte de véhicules (*Ticket Car*®) ou encore à la gestion de frais professionnels. Ainsi, la plate-forme WATTS offre la possibilité pour New Services d'internaliser les opérations de ses cartes prépayées classiques, en renforçant ainsi le contrôle sur les opérations de ces produits, et permettant également le développement de produits plus spécifiques attaquant des marchés porteurs plus difficiles à appréhender pour les opérateurs traditionnels de cartes bancaires.

En 2010, 3,4 millions de cartes émises par New Services ont déjà migré vers la plate-forme WATTS et celle-ci peut accueillir un potentiel de 4,3 millions de cartes supplémentaires en Amérique latine. La plate-forme WATTS gère aujourd'hui environ 200 millions de transactions par an.

## 1.7. Présence géographique

Depuis sa création, New Services a poursuivi une politique d'expansion géographique de sorte que le Groupe est aujourd'hui implanté dans 40 pays sur 5 continents. Cette présence géographique diversifiée constitue pour le Groupe un socle solide pour développer son savoir-faire et mettre en œuvre sa stratégie de croissance. Un volant d'une dizaine de pays est régulièrement à l'étude.

La carte ci-dessous présente l'implantation de New Services à travers le monde à fin 2009.



La répartition géographique du volume d'émission en 2009 par région et par produit est présentée dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	Avantages aux Salariés et aux Citoyens			Produits de Performance			Total
	Titres-repas	Avantages hors alimentation	Total	Gestion des frais professionnels	Stimulation, récompense et autres	Total	
France	1 710	438	2 148	0	422	422	2 570
Europe (hors France)	3 577	624	4 201	7	163	170	4 371
Amérique latine	4 215	72	4 287	819	5	824	5 111
Autres pays	253	64	317	2	36	38	355
<b>TOTAL</b>	<b>9 755</b>	<b>1 198</b>	<b>10 953</b>	<b>827</b>	<b>627</b>	<b>1 454</b>	<b>12 407</b>

La répartition géographique du chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* en 2009 par région et par produit est présentée dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	Avantages aux Salariés et aux Citoyens			Produits de Performance			Total
	Titres-repas	Avantages hors alimentation	Total	Gestion des frais professionnels	Stimulation, récompense et autres	Total	
France	62	34	96	9	39	48	144
Europe (hors France)	195	43	238	2	56	58	296
Amérique latine	237	25	262	43	1	44	306
Autres pays	16	29	45	3	14	17	62
<b>TOTAL</b>	<b>510</b>	<b>131</b>	<b>641</b>	<b>57</b>	<b>110</b>	<b>167</b>	<b>808</b>
Nbre de pays	30	22	33	16	25	31	40

## 1.8. Clientèle et politique commerciale

La mise en œuvre d'une politique commerciale ambitieuse et au service de la clientèle et des consommateurs est l'un des axes forts de la stratégie de développement de New Services (voir section 1.3 du présent prospectus).

### 1.8.1. PORTEFEUILLE DE CLIENTS

Avec 490 000 clients au 31 décembre 2009, New Services dispose d'un portefeuille de clients extrêmement diversifié.

La diversification du portefeuille de clients s'explique par la variété des produits et services commercialisés par New Services, ainsi que par la multiplication des supports. L'éventail des clients comprend aussi bien des entreprises locales, régionales ou internationales, des Comités d'entreprise mais aussi des gouvernements, des collectivités publiques ou des organisations non-gouvernementales, étant précisé que les activités de New Services sont pour l'essentiel fondées sur un modèle « B2B » (*Business to Business*), à l'exception notable de la carte Kadéos qui comporte également une composante « B2C » (*Business to Consumer*) en France.

Le portefeuille de clients de New Services se distingue également par son caractère très peu concentré dans la mesure où, en 2009 deux tiers des clients étaient des entreprises de moins de 200 employés.

En ce qui concerne la distribution du *Ticket Restaurant*® en France par exemple, environ 80 % des clients sont des entreprises de moins de 20 salariés. Cette répartition de la clientèle est notamment liée à l'existence de restaurants collectifs dans les entreprises de taille importante. Toutefois, New Services a aussi pour clients certains grands groupes essentiellement du secteur tertiaire qui ont une organisation structurellement décentralisée tels que les groupes de distribution, la vente de détail, la banque de détail ou le bâtiment, ainsi que la fonction publique.

La clientèle du Groupe est également diversifiée par secteur. À titre d'exemple, le tableau ci-dessous présente la répartition par secteur d'activité des clients ayant recours en 2009 aux *Tickets Restaurant*® en France.

	% du nombre total de clients
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	21 %
Commerce	18 %
Industrie manufacturière	10 %
Information et communication	8 %
Construction	8 %
Activités de services administratifs	6 %
Activités financières et assurances	6 %
Autres activités de services	5 %
Santé humaine et action sociale	4 %
Activités immobilières	3 %
Transport et entreposage	3 %
Enseignement	2 %
Administration publique	2 %
Arts, spectacles et arts récréatifs	1 %
Production et distribution d'eau, assainissement	1 %
Hébergement et restauration	1 %
Autres	1 %

## 1.8.2. PRESTATAIRES AFFILIÉS

La taille des réseaux d'affiliés constitue un facteur-clé de différenciation dans les marchés sur lesquels New Services opère. En augmentant la taille de ses réseaux d'affiliés, New Services garantit aux utilisateurs finaux de ses produits une plus grande liberté et une plus grande flexibilité d'utilisation de leurs titres, ce qui constitue un argument de vente fort pour les clients. D'ailleurs, la constitution d'un réseau d'affiliés de taille suffisante constitue la condition nécessaire d'une implantation stable et rentable sur un marché.

À fin 2009, New Services comptait dans le monde au total 1,2 million de prestataires affiliés de toute nature : restaurants, supermarchés, réseaux de vente de détail, magasins d'alimentation, stations-services, etc. Toutefois, la taille des réseaux d'acceptation et la nature des prestataires affiliés varient assez significativement d'un produit à l'autre en fonction de leurs caractéristiques et du pays dans lequel ils sont distribués. Par exemple, en France, la marque *Ticket Restaurant*® est forte d'un réseau de 164 000 restaurants partenaires.

Afin de convaincre de nouveaux prestataires de s'affilier à ses réseaux, New Services peut faire valoir auprès des prospects la possibilité d'augmenter leur clientèle et de la fidéliser, une garantie de solvabilité des clients, ainsi qu'une dynamisation de leur secteur d'activité.

## 1.8.3. MARKETING ET DISTRIBUTION

Afin d'ouvrir de nouveaux marchés et de conquérir de nouvelles parts de marché, New Services a mis en place une segmentation de la clientèle et met en œuvre des moyens commerciaux adaptés à chaque segment de clientèle. Afin de remplir ses objectifs de croissance, New Services dispose d'équipes commerciales rassemblant plus de 3 000 salariés et peut s'appuyer sur des marques ayant une notoriété importante sur leurs marchés.

Ainsi, les clients de taille importante sont suivis par un commercial attitré (*key account manager*) qui est le point de contact privilégié de ces clients au sein de New Services. Le cas échéant, ce commercial sera notamment en charge de coordonner les réponses aux appels d'offres formulés par les clients dont il a la charge.

Les clients de taille moyenne sont principalement sollicités par la force de vente généraliste et par des centres d'appel (*call centers*), tandis que les clients de plus petite taille sont sollicités par internet et parfois par les centres d'appel. La segmentation de la clientèle varie d'un produit à l'autre et d'un pays à l'autre. Dans le cas des *Tickets Restaurant*® en France par exemple, New Services a identifié quatre segments

de clientèle : (i) les entreprises de 200 salariés ou plus, (ii) les entreprises de 199 à 20 salariés, (iii) les entreprises de 19 à 6 salariés et (iv) les entreprises de 5 salariés ou moins.

Les commerciaux se chargent à la fois de gérer les clients existants et de prospecter de nouveaux clients. Toutefois, internet constitue de plus en plus un vecteur privilégié de relations avec la clientèle en raison de la flexibilité et de la disponibilité qui en résultent pour les clients et des économies de coûts engendrées pour le Groupe. Sur l'ensemble de sa gamme de produits, New Services tend à multiplier les applications en ligne permettant en particulier aux clients de s'informer sur les produits, de réaliser des simulations ou d'effectuer et de gérer leurs commandes. Cette stratégie s'inscrit dans la logique de dématérialisation qui accompagne les activités de New Services.

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, New Services envisage de maximiser le volume d'émission par client, d'une part, en augmentant la valeur faciale des titres commercialisés et, d'autre part, en augmentant la vente de produits issus de gammes différentes auprès de chaque client. Cette dernière stratégie de développement commercial passe par la mise en œuvre d'initiatives marketing coordonnées entre les différentes marques du Groupe, par exemple, en offrant des chèques-cadeaux aux clients fidèles des produits du segment des Avantages aux Salariés et aux Citoyens. New Services promeut également le parrainage entre ses clients, ce qui constitue une part significative de l'acquisition de nouveaux clients.

#### 1.8.4. POLITIQUE TARIFAIRE

---

New Services tire l'essentiel de ses revenus des commissions facturées aux clients et aux affiliés. À ces deux sources de revenus s'ajoutent les produits financiers ainsi que les revenus tirés des produits perdus ou périmés.

Les commissions facturées aux clients comportent une part fixe, ainsi qu'une part variable définie en pourcentage du volume d'émission. Ainsi, lors de chaque commande, les clients versent à New Services le montant de la valeur faciale des produits commandés augmenté de la commission totale, sauf pour certains grands clients qui sont facturés et règlent leurs commandes avec un délai fixé par contrat. Le montant des commissions facturées varie d'un produit à l'autre. En pratique, pour les grands comptes qui sélectionnent leurs fournisseurs dans le cadre d'appels d'offres les taux de commission sont négociés sur une base ad hoc. En revanche, les clients de petite et moyenne taille payent généralement comptant et sont facturés aux tarifs proposés par le Groupe avec un minimum par commande. En 2009, les commissions facturées aux clients ont représenté environ 1,6 % du volume des titres émis en moyenne. A cela peut s'ajouter, selon les pays et les produits, des frais de livraison ainsi que des frais d'émission quand il s'agit du support carte.

New Services facture également aux prestataires affiliés une commission de remboursement indexée sur la valeur faciale des produits, de sorte que lors du remboursement des produits, New Services reverse aux prestataires le montant de la valeur faciale diminué de sa commission (sauf pour certains produits pour lesquels les commissions sont facturées dans un second temps). La « commission prestataires » dépend en général de la nature du réseau d'acceptation et de sa taille, ainsi que du délai de remboursement choisi par le prestataire affilié. À nouveau, le montant de la commission de remboursement peut faire l'objet de négociations avec les prestataires affiliés de taille importante. En 2009, les commissions facturées aux prestataires affiliés ont représenté environ 3,1 % du volume des titres émis en moyenne.

Les commissions facturées par le Groupe aux prestataires affiliés sont plus importantes dans les réseaux fermés que les réseaux ouverts tandis que les commissions facturées par le Groupe à ses clients sont plus importantes dans les réseaux ouverts que dans les réseaux fermés.

Par ailleurs, le Groupe facture des services à valeur ajoutée, non liés à l'émission de ses produits, et entend développer cette activité (voir section 1.3.1.3 (c) du présent prospectus).

#### 1.8.5. RELATIONS CONTRACTUELLES

---

##### 1.8.5.1. Relations contractuelles avec la clientèle

Les relations contractuelles avec les grands comptes qui génèrent un volume d'émission significatif, prennent la forme de contrats-cadres qui organisent la relation commerciale.

Les contrats-cadres avec ces clients sont généralement conclus à la suite d'appels d'offres pour une durée de 1 à 3 ans et peuvent couvrir plusieurs sites ou filiales du groupe client. Ils prévoient notamment le taux de commission facturé au client et la périodicité de facturation et de règlement. Il est rare que ces contrats comportent des clauses d'exclusivité.

Pour la clientèle des Petites et Moyennes Entreprises ou Très Petites Entreprises ayant des besoins réduits et requérant une souplesse dans la réalisation des commandes, les relations contractuelles prennent généralement la forme de bons de commande contenant les conditions générales de vente.

### 1.8.5.2. Relations contractuelles avec les prestataires affiliés

L'affiliation des prestataires s'effectue par relations contractuelles, entre la filiale de New Services concernée et son réseau local d'affiliés, pour chaque produit.

Les contrats conclus avec les prestataires affiliés prévoient notamment les conditions de remboursement des titres et de facturation des prestataires. Les modes d'affiliation contractuelle concernent l'essentiel des produits commercialisés par New Services. Sauf dans de très rares cas, les contrats conclus avec les prestataires affiliés ne comportent pas de clause d'exclusivité.

## 1.9. Traitement des opérations et systèmes d'information

### 1.9.1. TRAITEMENT DES OPÉRATIONS

---

Aujourd'hui, les produits du Groupe sont encore majoritairement sur support papier, même si le recours aux nouveaux supports électroniques se développe. En 2009, le support papier représentait environ 68 % du volume d'émission de New Services contre environ 32 % pour les nouveaux supports électroniques, principalement sous forme de cartes à bande magnétique ou à puce. Le Groupe estime que la transition vers des produits dématérialisés sur support électronique est de nature à accroître son volume d'émission parce qu'elle rend ses produits plus flexibles et plus commodes pour ses clients.

New Services s'attache à fournir à ses clients des services de qualité, que ce soit sur support papier ou sur support électronique. Le Groupe dispose de systèmes d'assistance client sur internet ainsi que, dans certains pays, de centres d'appels (*call centers*) visant à répondre aux besoins de ses clients.

#### 1.9.1.1. Traitement des titres sur support papier

Les titres sur support papier sont toujours produits dans des installations de production exploitées par le Groupe. En règle générale, des installations de production distinctes sont utilisées dans chaque pays où le Groupe est présent, fournissant « juste-à-temps » les produits aux clients (habituellement un ou deux jours après la commande). Le recours à des installations locales permet également de réduire les coûts de transport et d'assurance. Ces installations sont généralement situées à proximité des principaux centres d'activité et d'emploi du pays (en France, par exemple, les installations de production sont situées à la périphérie de Paris).

Dans pratiquement tous les pays où le Groupe est présent, les titres sont imprimés dans une seule installation qui produit les titres pour l'ensemble du pays. Dans certains pays (comme la France), le Groupe a des accords avec des installations de production secondaires afin de pouvoir faire face à des pics de demande. Toutefois, ces installations secondaires ne suffiraient pas à pourvoir à l'intégralité de la production de titres papier, si la production réalisée dans les installations principales était interrompue en raison d'une catastrophe naturelle, d'un conflit social ou de toute autre circonstance du même type. Le Groupe estime que les investissements nécessaires pour entretenir des installations de secours inexploitées ne se justifient pas. Il dispose toutefois d'assurances couvrant les risques, telles que décrites dans la section 1.15 « Assurances » du présent prospectus.

Le Groupe utilise du matériel d'imprimerie et des papiers spéciaux afin de réduire les risques de contrefaçon de ses titres. Bien que le Groupe puisse quelquefois être victime de contrefaçon, les montants en jeu sont relativement faibles au regard du volume de titres émis. Le fait que les prestataires affiliés présentent régulièrement des volumes relativement réduits de titres pour remboursement facilite la gestion des risques de contrefaçon par le Groupe en rendant ainsi possible le changement des visuels figurant sur les titres à imprimer rapidement après que le remboursement d'un montant significatif de titres contrefaits ait été décelé. New Services se réserve également le droit de refuser d'honorer les titres contrefaits et a quelquefois fait usage de ce droit pour faire face à un problème de contrefaçon, ce qui lui a permis de limiter le montant de ses pertes. Les installations de production sont également équipées de dispositifs de sécurité sophistiqués qui ont but de limiter le risque de vol.

La livraison des titres est habituellement réalisée par des porteurs dédiés dans les grandes villes et par courrier express ou un autre service de courrier partout ailleurs. La livraison est généralement concentrée sur quelques jours du mois, étant donné que les employeurs distribuent les titres à leurs salariés en même temps que les bulletins de paie mensuels.



Une fois que les prestataires affiliés ont reçu les titres des bénéficiaires, ils les remettent à New Services ou à un centre de traitement pour remboursement et paiement. En France, la lecture des *Tickets Restaurant*® est assurée par la Centrale de Règlement des Titres (CRT), une association qui agit pour les quatre émetteurs de titres-restaurant tandis que leur remboursement est directement géré par New Services. Chaque titre revêt un numéro d'identification qui peut être lu par des machines à grande vitesse. New Services paie les prestataires affiliés après déduction des commissions.

### 1.9.1.2. Traitement des produits sur support électronique

Sur un nombre croissant de marchés, New Services a recours aux supports électroniques pour la quasi-totalité de ses produits. Les plus importants volumes d'émission de titres dématérialisés sont réalisés en Amérique latine, au Royaume-Uni, en Turquie et en France (pour les produits autres que le *Ticket Restaurant*®). Les supports électroniques présentent des avantages en termes de sécurité, de flexibilité, de facilité d'usage et de personnalisation.

New Services offre ses produits sur un certain nombre de supports électroniques mais la grande majorité d'entre eux le sont sous forme de carte à bande magnétique ou de carte à puce. Le Groupe est en train de développer d'autres supports, tels les produits internet, les cartes sans contact et les produits par téléphonie mobile.

Les produits en format carte sont présentés aux prestataires affiliés pour le paiement des biens et services de la même façon qu'une carte de crédit ou de débit. L'utilisation de la carte entraîne le débit du compte associé, qui doit être crédité préalablement à l'usage de la carte d'une certaine valeur monétaire ou d'un certain nombre de points. Certaines cartes perdent toute valeur lorsque leur crédit est épuisé ou arrive à expiration, tandis que d'autres cartes peuvent être rechargées en valeur ou en points (qui peuvent eux-mêmes avoir une date d'expiration). Avant qu'un utilisateur puisse acheter des biens ou services avec une carte, il est procédé à la vérification de l'état de son compte afin de s'assurer qu'il présente un crédit suffisant. La vérification de l'autorisation de la transaction pour les cartes à bande magnétique peut être faite par les terminaux de paiement ou par téléphone, tandis que les micro-processeurs encastrés dans les cartes à puce contiennent toute l'information nécessaire pour autoriser instantanément la transaction dans les terminaux convenablement équipés, lesquels mettent ainsi périodiquement à jour l'information contenue dans la puce.

On distingue trois grands types de réseaux d'acceptation pour les produits en format carte du Groupe :

- ▶ les réseaux fermés : la carte est émise par un prestataire affilié sous sa marque (par exemple, Carrefour, Wall-mart, Starbucks, etc.) et n'est acceptée que dans ses points de vente ;
- ▶ les réseaux filtrés : la carte est émise sous la seule marque de l'émetteur et est utilisable dans un certain nombre de points de vente choisis par l'émetteur qui a conçu le service prépayé (carte repas, carte alimentation, carte essence, carte cadeaux, etc.) ; et
- ▶ les réseaux ouverts : les produits (par exemple, carte cadeaux, cartes prépayées, ou carte UUB) sont émis sous les marques conjointes du réseau d'acceptation et de l'émetteur et sont acceptés partout.

Le paiement des biens et services dans les réseaux fermés et les réseaux filtrés peut être fait par des systèmes de paiement dédiés ou par des réseaux gérés par les parties servant à de multiples émetteurs (comme les banques ou PrePay Solutions). Les paiements dans les réseaux ouverts sont, par définition, faits par le biais de réseaux multi-émetteurs.

New Services utilise des systèmes dédiés de paiement dans quelques pays, notamment la Turquie, et utilise des systèmes multi-émetteurs ailleurs. Quand New Services utilise des systèmes dédiés de paiement, il déduit ses commissions des paiements faits aux prestataires affiliés de la même façon que pour les titres sur support papier. Quand il a recours à des systèmes multi-émetteurs, les paiements sont généralement effectués par la banque du prestataire affilié et New Services est débité au moyen des systèmes de compensation des paiements ; dans ce cas, New Services facture les commissions aux prestataires affiliés au lieu de les déduire des paiements qui leur sont faits. Toutefois, l'automatisation de la déduction des commissions se met progressivement en place dans les systèmes multi-émetteurs.

## 1.9.2. FOURNISSEURS

New Services utilise de nombreux fournisseurs et n'est pas dépendant d'un fournisseur en particulier. Son plus important contrat de fourniture est un accord-cadre conclu avec Arjo Wiggins et portant sur l'achat de papier. Dans chaque pays, les centres de production peuvent choisir d'acheter leur papier au titre de ce contrat-cadre ou à des fournisseurs locaux. Le Groupe a recours à ce contrat-cadre principalement en France et dans certains autres pays européens, tandis qu'il a généralement recours à des fournisseurs locaux en Amérique latine. Les autres achats significatifs du Groupe sont des cartes plastiques (avec bande magnétique et avec puce), du matériel d'imprimerie spécialisé et des services de transport.

### 1.9.3. SYSTÈMES D'INFORMATION

---

#### 1.9.3.1. Présentation des systèmes

Le pilotage des opérations dans l'ensemble des filiales de New Services nécessite des systèmes d'information performants et offrant une vision de l'activité en temps réel.

Les services déployés dans les filiales comprennent notamment les plates-formes suivantes :

- ▶ le *back office* financier ;
- ▶ le *middle office* de gestion des contrats, des clients, des bénéficiaires et du pilotage de la production des tickets ;
- ▶ la plate-forme internet d'information et de vente en ligne ;
- ▶ la plate-forme de gestion de la relation client ;
- ▶ des plates-formes d'autorisations pour les produits cartes ; et
- ▶ une infrastructure qui permet de gérer les environnements serveur, le réseau, la sécurité physique et applicative, la messagerie et l'annuaire d'entreprise.

Les opérations de support technique pour les filiales sont gérées par une équipe fonctionnant selon le standard ITIL.

#### 1.9.3.2. Gestion des risques informatiques

New Services dispose de trois *data centers* situés en Amérique latine, en Europe et en Asie. Ces *data centers* de dernière génération offrent des niveaux de services élevés pour les plates-formes de New Services. De plus, les plates-formes critiques sont doublées pour offrir une meilleure tolérance aux pannes (*failover*) et pour couvrir les opérations de rétablissement après incident (*disaster recovery*). Afin de limiter les intrusions sur ses systèmes, New Services procède à un audit systématique des applications exposées sur internet. Les systèmes de sauvegarde automatisés permettent de limiter le risque de perte d'informations.

#### 1.9.3.3. Impacts de la séparation des activités hôtelières et des activités services sur le plan informatique

La séparation des activités hôtelières et des activités services a un impact limité aux infrastructures informatiques et aux systèmes de messageries. Les systèmes opérationnels majeurs des filiales de New Services sont indépendants des systèmes de Accor Hôtellerie. Les réseaux informatiques sont progressivement transférés sous la responsabilité des équipes New Services, comme les systèmes de messageries. Les fonctions supports transverses comme l'audit IT ou la sécurité vont être renforcées chez New Services.

## 1.10. Concurrence

### 1.10.1. LE MARCHÉ DES AVANTAGES AUX SALARIÉS ET AUX CITOYENS

---

#### 1.10.1.1. Une position de *leader*

Sur la base de ses estimations internes, New Services considère qu'il est le *leader* mondial du marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens et que son concurrent principal au niveau international est Sodexo. Dans chacun des pays où le Groupe est implanté, New Services doit également faire face à la concurrence d'acteurs locaux de petite taille, spécialisés dans l'offre de titres prépayés, mais possédant une force de frappe importante localement.

Il existe pour tous les produits du marché Avantages aux Salariés et aux Citoyens un cadre fiscal et, dans certains cas, réglementaire, spécifique (voir section 1.11 du présent prospectus). Toutes les sociétés voulant opérer sur ce marché doivent s'y conformer.

La position concurrentielle <sup>(24)</sup> de New Services sur le marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens dans une sélection de pays clés est décrite dans le tableau ci-dessous :

	Nombre de concurrents		Position de New Services
	Titres-repas	Avantages hors alimentation	
France	3	12	1 <sup>er</sup>
Brésil	147	92	1 <sup>er</sup>
Royaume-Uni	0	42	1 <sup>er</sup>
Italie	12	3	1 <sup>er</sup>
Belgique	2	1	1 <sup>er</sup>
Hongrie	11	11	2 <sup>e</sup>
Mexique	11	0	1 <sup>er</sup>
République tchèque	2	4	2 <sup>e</sup>
Turquie	4	2	2 <sup>e</sup>
Venezuela	10	0	1 <sup>er</sup>

### 1.10.1.2. Taille du marché cible actuel

Selon les estimations résultant d'une étude réalisée par Olivier Wyman Consultants en mars 2010 (l'« Étude Olivier Wyman Consultant »), portant sur l'ensemble des pays où le Groupe était présent en 2009, le marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens adressé par New Services représente en 2009 un volume d'émission d'environ 33 milliards d'euros. Ce volume se décompose comme suit :

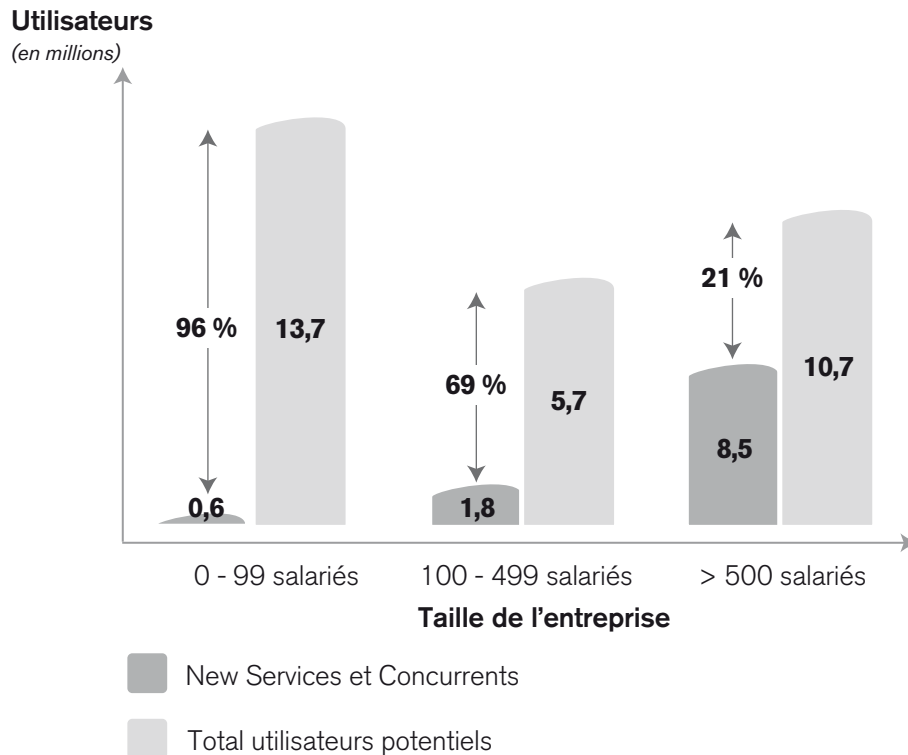
(en milliard d'euros)	Titres-repas	Avantages hors alimentation	Total
Europe	14,3	3,6	17,9
Amérique du Nord	0	0,4	0,4
Amérique latine	13,9	0,2	14,1
Reste du monde	0,2	0,2	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>28,4</b>	<b>4,4</b>	<b>32,8</b>

### 1.10.1.3. Potentiel de croissance

New Services estime que le marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens présente un potentiel important de croissance, justifié par des facteurs sociaux-démographiques et économiques favorables à l'activité (voir section 1.2.1 du présent prospectus) et par la transition vers les supports électroniques, source de nouvelles opportunités. Le *track record* de New Services sur ce marché, à savoir une croissance annuelle moyenne de près de 7 % depuis 2005 témoigne de cette forte dynamique de croissance

(24) Source : Estimations Société.

À titre d'exemple, au Brésil, en 2009, le marché des titres-repas représente un marché potentiel (salariés du secteur privé (hors économie informelle) ne bénéficiant pas d'un titre-repas) d'environ 30 millions de salariés, selon les estimations du Groupe. Le graphique ci-dessous présente la décomposition de ce marché potentiel entre les salariés bénéficiant d'un titre-repas et ceux n'en bénéficiant pas, selon la taille de l'entreprise.



## 1.10.2. LE MARCHÉ DES SERVICES PRÉPAYÉS CONTRIBUANT À LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

### 1.10.2.1. Une position forte

New Services est un des *leaders* du marché des services prépayés contribuant à la performance des organisations. Le Groupe est présent sur les marchés de la gestion des frais professionnels et sur le marché de la stimulation et des récompenses, et ce partout dans le monde.

Le marché des nouveaux produits et services prépayés est caractérisé par une plus forte concurrence. Y interviennent des spécialistes du prépayé (Visa Vale, Posteitaliane, Tebca et Citi Prepaid Services) mais également des acteurs qui ne sont présents que sur des sections particulières de ce marché, à savoir des banques de détail (Wells Fargo et Santander) pour l'émission des cartes, des entreprises de traitement des paiements (First Data) pour le traitement et les autorisations des transactions, des « *programmes managers* » (Tuxedo et Greendot) s'agissant de la gestion des programmes, des distributeurs (Blackhawk).

### 1.10.2.2. Taille du marché cible actuel

La taille du marché des produits de Performance destinés aux entreprises (*BtoB*) ciblé par New Services est évaluée à environ 87<sup>(25)</sup> milliards d'euros en volume d'émission en 2009. New Services cible plus particulièrement les marchés européen, d'Amérique latine et du reste du monde, soit un volume estimé à 44 milliards d'euros.

(25) Source : Étude PSE (2008), Mercator (2008), Estimations Société.

Le marché cible visé par New Services se décompose de la façon suivante en volume <sup>(26)</sup> :

(en milliard d'euros)	Titres cadeaux BtoB	Gestion des frais professionnels	Assurances	Carte salaire et autres	Total
Europe	3	4	1	6	14
Amérique du Nord	19	7	2	15	43
Amérique latine	1	4	0	12	17
Reste du monde	7	4	0	2	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>35</b>	<b>87</b>

### 1.10.2.3. Potentiel de croissance

Tout comme pour le marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens, New Services estime que le marché des produits de Performance présente un potentiel important de croissance, justifié à la fois par des facteurs sociaux-démographique et économiques favorables à l'activité (voir section 1.2.1 du présent prospectus) et par la transition vers les supports électroniques, source de nouvelles opportunités. Le *track record* de New Services sur ce marché, à savoir une croissance annuelle moyenne de 20 % depuis 2005, témoigne de cette forte dynamique de croissance.

À titre d'exemple, le marché nord-américain des services prépayés, particulièrement mature, offre un *track record* unique sur ces dernières années et témoigne d'une forte croissance. Ainsi, selon une étude indépendante datée de novembre 2009, le marché des cartes prépayées (*BtoB* et majoritairement *BtoC*) aux États-Unis est passé d'une taille d'environ 50 milliards de dollars en 2004 à environ 250 milliards de dollars aujourd'hui, soit une croissance annuelle moyenne d'environ 34 %.

## 1.11. Réglementation

### 1.11.1. RÉGLEMENTATION FISCALE ET SOCIALE

#### 1.11.1.1. Présentation générale

Les produits de l'activité Avantages aux Salariés bénéficient d'exonération de charges fiscales et/ou sociales octroyées par les États et destinées à encourager le recours à ces instruments pour atteindre les objectifs fixés par la législation sociale.

Afin que ce régime de faveur ne soit pas détourné, l'attribution et l'utilisation de ces produits sont encadrées par des règles régissant notamment la participation et le rôle de l'employeur, la qualité des bénéficiaires et l'utilisation qui peut en être faite.

Dans certains pays, pour pouvoir proposer à leurs clients des produits bénéficiant de ce régime de faveur, les entreprises souhaitant opérer sur le marché des Avantages aux Salariés doivent obtenir un agrément alors que, dans d'autres pays, aucun agrément n'est requis. Toutefois, même dans les pays dans lesquels un agrément est nécessaire, toute entreprise remplissant des critères minimaux de solidité financière devrait pouvoir obtenir un tel agrément.

Les entreprises souhaitant opérer sur le marché des Avantages aux Salariés peuvent également être soumises à des contraintes légales réglementant le placement la trésorerie résultant des titres émis mais non encore présentés pour remboursement par les prestataires affiliés (tel est par exemple le cas en France et en Roumanie, voir section 2.6.5 du présent prospectus).

Les sous-sections suivantes présentent, à titre d'exemple, la législation applicable aux titres-repas en France et au Brésil.

(26) Source : Étude PSE (2008), Mercator (2008), Estimations Société.

### 1.11.1.2. Régime applicable en France

#### Règles d'attribution et d'utilisation des titres-restaurant

Un employeur souhaitant attribuer des titres-restaurant doit respecter les règles suivantes :

- ▶ l'employeur ne peut attribuer des titres-restaurant qu'aux salariés de son entreprise ;
- ▶ depuis 2002, les agents de la fonction publique qui ne peuvent, ni bénéficier d'un dispositif de restauration collective compatible avec la localisation de leur poste de travail, ni d'un dispositif de restauration mis en place avec des restaurateurs publics ou privés peuvent se voir attribuer des titres-restaurant ;
- ▶ le titre-restaurant étant considéré comme un avantage social, il doit être accordé sur une base égalitaire à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Toutefois, l'employeur peut n'attribuer des titres-restaurant qu'à une partie de ses salariés sur la base de critères objectifs non discriminatoires, sous réserve toutefois du respect du principe d'équivalence de l'avantage accordé pour les salariés non-attributaires ;
- ▶ l'employeur ne peut accorder à chaque salarié qu'un titre-restaurant par jour de travail effectué ;
- ▶ l'employeur détermine librement le montant de la valeur faciale des titres-restaurant qu'il octroie à son personnel : aucune disposition de la réglementation en vigueur n'impose en tant que tel de valeur minimale ou maximale des titres. Toutefois, la valeur des titres-restaurant est, de fait, influencée par les limites légales imposées à la contribution financière des employeurs, notamment par le plafond d'exonération des cotisations sociales.

L'utilisation que le salarié peut faire des titres-restaurant est également encadrée de la façon suivante :

- ▶ seul le salarié auquel les titres ont été attribués peut en faire usage : les titres-restaurant sont, en effet, nominatifs, le nom du salarié devant être mentionné au recto des titres remis ;
- ▶ les titres-restaurant ne peuvent être utilisés en dehors de leur période de validité, à savoir l'année civile au cours de laquelle ils ont été émis. Toutefois, dans les 15 jours qui suivent l'expiration de leur année civile d'émission, le salarié peut rendre les titres non utilisés à son employeur et les échanger gratuitement contre un nombre égal de titres de la nouvelle année. L'employeur peut obtenir de l'émetteur de titres-restaurant l'échange des titres inutilisés dans un délai de 30 jours suivant la période d'utilisation en ne versant que la commission perçue par l'émetteur pour la vente des titres ;
- ▶ le salarié ne peut régler le repas consommé ou l'achat de préparations alimentaires immédiatement consommables (y compris de fruits et légumes immédiatement consommables) qu'avec un seul titre-restaurant (toutefois en pratique, il est toléré d'utiliser deux titres-restaurant) sur lequel le restaurateur ne peut rendre la monnaie ;
- ▶ les titres-restaurant ne sont utilisables que les jours travaillés de la semaine, à l'exclusion des dimanches et jours fériés, sauf mention contraire apposée sur le titre sous la responsabilité de l'employeur ;
- ▶ les salariés ne peuvent utiliser les titres-restaurant que dans une zone géographique limitée : le département du lieu de leur travail et les départements limitrophes, sauf dérogation expressément mentionnée sur le titre-restaurant.

Les établissements pouvant recevoir des titres-restaurant sont ceux exerçant une activité de restauration (rapide ou traditionnelle) ainsi que les commerçants non-restaurateurs assimilés ayant reçu un agrément par la CNTR ainsi que les détaillants de fruits et légumes, sous réserve qu'ils offrent une préparation alimentaire immédiatement consommable.

#### Avantages fiscaux et sociaux pour l'employeur

Les titres-restaurant font l'objet d'un co-financement par l'employeur, éventuellement le Comité d'entreprise et le salarié à qui ils sont remis. La contribution de l'employeur (à laquelle il faut ajouter, pour le calcul des seuils mentionnés ci-après, l'éventuelle contribution du Comité d'entreprise) dans le financement des titres-restaurant ne peut être ni inférieure à 50 %, ni supérieure à 60 % de la valeur faciale des titres. Le non-respect de ces limites fait perdre la qualification de titre-restaurant et partant, le bénéfice des exonérations fiscales (taxe sur les salaires, impôt sur le revenu) et des cotisations de sécurité sociale sur sa part contributive.

La part contributive de l'employeur ne bénéficie de l'exonération des cotisations de sécurité sociale que dans la mesure où elle n'excède pas un montant plafond fixé et réévalué chaque année depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 dans la même proportion que la limite supérieure de la première tranche du barème de l'impôt sur le revenu. Ce plafond d'exonération s'élève à 5,21 euros par titre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010. L'employeur est libre, bien entendu, de porter – tout en respectant les limites de 50 % et 60 % ci-dessus rappelées – sa part contributive au-delà de ce plafond. Mais, dans une telle hypothèse, la fraction de cette contribution qui excède la limite d'exonération de 5,21 euros donne lieu à réintégration dans l'assiette de calcul des cotisations de l'entreprise.

## Avantages fiscaux pour le salarié

Avec le titre-restaurant, le salarié dispose d'un complément de rémunération défiscalisé : la partie de la valeur du titre prise en charge financièrement par l'employeur dans les limites légales – contribution patronale comprise entre 50 % à 60 % de la valeur faciale du titre et n'excédant pas le plafond actuel de 5,21 euros – constitue, pour le salarié bénéficiaire, un complément de rémunération non assujéti à l'impôt sur le revenu.

Cette exemption est toutefois subordonnée au respect par le salarié de la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne les conditions d'utilisation des titres.

### 1.11.1.3. Régime applicable au Brésil

Le Brésil connaît deux types de titres-repas : les titres-restaurant (*vale refeição*) et les titres-alimentation (*vale alimentação*). Les titres-restaurant (*vale refeição*) ne peuvent être utilisés que dans des restaurants et établissements assimilés tandis que les titres-alimentation (*vale alimentação*) ne peuvent être utilisés que dans les supermarchés et autres commerces d'alimentation. Ces deux types de titres-repas ne sont pas substituables. Il ne peut être rendu la monnaie ni sur l'un, ni sur l'autre.

Les entreprises qui veulent distribuer des titres-repas à leurs salariés doivent se faire enregistrer auprès du Ministère du Travail brésilien. Les entreprises peuvent ne concéder le bénéfice des titres-repas qu'à une partie de leurs salariés, à la condition qu'il s'agisse en priorité des employés les moins bien rémunérés. L'attribution de titres-repas ne peut pas être réduite, ni suspendue pour des raisons disciplinaires.

Comme en France, les titres-repas font l'objet d'un co-financement par l'employeur et le salarié. La participation du salarié ne peut excéder 20 % de la valeur faciale du titre-repas ; en pratique, le cas le plus courant est que l'employeur assume l'intégralité du coût en question. Les titres-repas constituent un avantage social totalement défiscalisé pour l'employeur comme pour le salarié. Outre l'exemption de charges sociales, qui représentent au Brésil jusqu'à 100 % du salaire brut, la contribution de l'employeur bénéficie d'une exonération d'impôt sur les sociétés plafonnée à 5 % de l'impôt à payer au titre de chaque exercice fiscal.

## 1.11.2. AUTRES RÉGLEMENTATIONS

La directive 2007/64/CE du 13 novembre 2007 (« **Directive Services de Paiement** ») a vocation à réglementer les services de paiement. Aux termes de cette directive, constituent des services de paiement : (i) les services permettant de verser et/ou de retirer des espèces sur un compte de paiement et toutes les opérations qu'exige la gestion d'un compte de paiement ; (ii) l'exécution d'opérations de paiement, y compris les transferts de fonds sur un compte de paiement auprès du prestataire de services de paiement de l'utilisateur ou auprès d'un autre prestataire de services de paiement ; (iii) l'exécution d'opérations de paiement portant sur des fonds couverts par une ligne de crédit accordée à l'utilisateur de services de paiement ; (iv) l'émission et/ou l'acquisition d'instruments de paiement ; (v) les transmissions de fonds et (vi) l'exécution d'opérations de paiement, lorsque le consentement du payeur est donné au moyen de tout dispositif de télécommunication, numérique ou informatique et que le paiement est adressé à l'opérateur du système ou du réseau de télécommunication ou informatique, agissant uniquement en qualité d'intermédiaire entre l'utilisateur de services de paiement et le fournisseur de biens ou services. L'article 3 de la Directive Services de Paiement précise cependant que celle-ci n'a vocation à s'appliquer :

- ni aux opérations de paiement fondées sur un titre de service sur support papier ;
- ni aux services fondés sur des instruments qui ne peuvent être utilisés, pour l'acquisition de biens ou de services, que dans les locaux utilisés par l'émetteur ou, dans le cadre d'un accord commercial avec l'émetteur, à l'intérieur d'un réseau limité de prestataires de services ou pour un éventail limité de biens ou de services.

La directive 2000/46/CE du 18 septembre 2000 (« **Directive Monnaie Électronique** »), et à court terme la directive 2009/110/CE du 16 septembre 2009 (« **Nouvelle Directive Monnaie Électronique** »), ont vocation à réglementer l'émission de monnaie électronique. La monnaie électronique y est définie comme une valeur monétaire représentant une créance sur l'émetteur, qui est (i) stockée sur un support électronique, (ii) émise contre la remise de fonds d'un montant dont la valeur n'est pas inférieure à la valeur monétaire émise et (iii) acceptée comme moyen de paiement par des entreprises autres que l'émetteur. La directive 2009/110/CE du 16 septembre 2009 modifie légèrement la définition de la monnaie électronique en la définissant comme une valeur monétaire qui (i) est stockée sous une forme électronique, y compris magnétique, (ii) représente une créance sur l'émetteur, (iii) est émise contre la remise de fonds aux fins d'opérations de paiement et (iv) est acceptée par une personne physique ou morale autre que l'émetteur.

Il convient de noter que la Nouvelle Directive Monnaie Électronique précise qu'elle n'a pas vocation à s'appliquer « à la valeur monétaire stockée sur des instruments prépayés spécifiques, conçus pour satisfaire des besoins précis et dont l'utilisation est restreinte » et ce, notamment, parce que ces instruments ne peuvent être utilisés que pour acquérir « un éventail limité de biens ou de services, quelle que soit la situation géographique du point de vente ». Il est souligné que sont exclus les titres-repas ou les titres de services (tels que les titres de services pour la garde d'enfant, les tâches ménagères, etc.) faisant l'objet d'un cadre particulier en matière fiscale et de droit du travail destiné à encourager le recours à ces instruments.

Il en résulte que les titres de services développés par le Groupe, soit parce que leur usage est limité au regard de leur réseau d'acceptation ou des biens ou services qu'ils permettent d'acquérir, soit parce qu'ils poursuivent un objectif social s'inscrivant dans une réglementation spécifique ne devraient être considérés ni comme des services de paiement, ni comme de la monnaie électronique, qu'ils soient sous format papier ou dématérialisés.

Toutefois, dans le cadre de la Directive Services de Paiement en cours de transposition par les États membres et à l'occasion de la transposition de la Nouvelle Directive Monnaie Électronique (devant intervenir le 30 avril 2011), il est possible que des États membres considèrent que certains titres dématérialisés à vocation très générale soient constitutifs de monnaie électronique. L'émission de produits relevant de la monnaie électronique est réservée aux établissements dûment agréés soumis à des règles prudentielles spécifiques.

Dans une telle hypothèse, le Groupe continuerait à proposer des produits dont l'émission est légalement réservée par la réglementation communautaire, à des prestataires préalablement agréés par l'autorité de tutelle en charge selon les pays, via sa filiale britannique, PrePay Solutions.

En effet, Prepay Solutions a la qualité d'émetteur de monnaie électronique agréé par la FSA (*Financial Services Authority*) et peut émettre des cartes et des produits prépayés qualifiés de monnaie électronique au sens de la Directive Monnaie Électronique et la Nouvelle Directive Monnaie Électronique (notamment des cartes UUB au Royaume-Uni). En sa qualité d'établissement de monnaie électronique, PrePay Solutions bénéficie des effets de l'agrément unique lui permettant d'offrir ces produits réglementés dans l'ensemble des pays européens sur simple demande auprès du FSA. PrePay Solutions dispose d'ores et déjà des autorisations pour 17 pays européens et pourrait rapidement étendre ses activités dans l'ensemble de l'Union européenne.

## 1.12. Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle du Groupe consiste principalement en les marques des produits et services exploités par le Groupe et en ses noms de domaine.

Pour une description des droits de propriété intellectuelle transférés à la Société dans le cadre de l'Apport-Scission, voir la section 6.3.2.1 du présent prospectus.

## 1.13. Recherche et développement

Le Groupe est un *leader* du développement des nouvelles technologies applicables aux services prépayés. Bien que le montant de ses investissements en recherche et développement ne soit pas significatif, les nouvelles technologies constituent un des points forts du Groupe.

New Services, PrePay Solutions et la plate-forme WATTS sont en effet à la recherche des meilleures solutions techniques leur permettant de répondre de manière simple et flexible aux besoins des différents acteurs (entreprises, salariés, restauration, petite et grande distribution) et testent régulièrement les innovations pouvant être utilisées pour développer leurs produits.

New Services possède ainsi un département innovation chargé de trouver des solutions pour la diffusion des services élaborés par le Groupe. New Services teste en permanence de nouveaux concepts et de nouvelles technologies pour répondre aux besoins de ses unités opérationnelles et des différentes parties prenantes (entreprises, salariés, restauration, petite et grande distribution) et mettre en place de nouveaux produits ou élaborer des nouveaux usages pour les produits existants.

À titre d'exemple, New Services a mis en place un certain nombre de projets pilote, parmi lesquels :

- ▶ le projet *Ticket Restaurant*® mobile (*delivery service*) consiste en la mise à disposition d'un système d'encaissement mobile pour des livreurs de repas à domicile. Ce système permet au porteur d'une carte *Ticket Restaurant*® de payer à domicile et au livreur d'encaisser le prix du repas livré de manière sécurisée et de bénéficier d'un outil de géolocalisation pour trouver l'adresse de livraison ;
- ▶ le projet Ping Ping de dématérialisation du *Ticket Restaurant*® en Belgique, en collaboration avec Belgacom, un opérateur de téléphonie mobile, permet aux employés du siège de Belgacom et d'entreprises avoisinantes de tester un nouveau concept de *Ticket Restaurant*® en réglant leurs transactions par carte électronique ou avec un téléphone mobile. Basé sur la technologie NFC (*Nier Field Communication*) (sans contact), ce nouveau procédé permet de combiner la rapidité d'une transaction électronique avec une grande simplicité d'utilisation ;
- ▶ le projet Rede Credenciada Iphone au Brésil consiste à mettre à la disposition des utilisateurs de produits New Services une application de géolocalisation destinée à les conduire vers les prestataires affiliés.



## 1.14. Propriétés immobilières

La plupart des locaux du Groupe sont loués et le Groupe considère que le renouvellement de ses baux ne devrait pas poser problème.

## 1.15. Assurances

New Services bénéficie des couvertures du groupe Accor jusqu'à la réalisation de l'Apport-Scission, date à partir de laquelle un programme autonome et dédié à New Services prendra effet et ce, jusqu'au 31 décembre 2010. Les caractéristiques et conditions des couvertures résultant de ce programme autonome ont été d'ores et déjà négociées avec les assureurs et sont décrites ci-dessous.

Les activités du Groupe se caractérisent par l'absence de sinistralité de fréquence, et ce tant pour la responsabilité civile, que pour les dommages aux biens et pertes d'exploitation.

Bien que jusqu'à ce jour, le Groupe ait été épargné par tout sinistre de forte intensité, il a fait le choix de maintenir un niveau d'assurances suffisant pour couvrir la survenance d'un sinistre majeur.

Les garanties accordées au Groupe dans le cadre de son programme mondial « Responsabilité Civile » sont fixées à 50 millions d'euros par année d'assurance.

S'agissant des dommages aux biens et pertes d'exploitation, les sites sont assurés soit par des polices locales, soit, pour les sites majeurs, au travers du programme du Groupe à hauteur de 150 millions d'euros par sinistre.

New Services est également titulaire d'une police mondiale souscrite au siège, couvrant le risque de fraude et de détournement.

Les conditions financières du marché de l'assurance n'ont pas permis à ce jour de maintenir une police d'assurance mondiale couvrant les vols au cours du transport des titres. Cette garantie est parfois souscrite localement en fonction du niveau de risque lié au pays et des conditions du marché local.

Les polices Groupe arrivent à échéance le 31 décembre 2010. Un appel d'offre courtier et assureur visant à optimiser, au meilleur coût, l'adéquation des garanties à l'activité du Groupe sera réalisé courant 2010, pour une mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Le Groupe disposera de ressources dédiées à la prévention des risques, sous la responsabilité de la Direction juridique.

## 1.16. Procédures judiciaires et d'arbitrage

Le Groupe n'est pas impliqué dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires pouvant avoir un impact significatif sur son activité, ses résultats ou sa situation financière (voir la note 26 « litiges » aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus). Parmi les litiges non significatifs affectant la Société et/ou une de ses filiales, figurent notamment les deux litiges suivants.

En France, une instruction de l'Autorité de la Concurrence est actuellement en cours à la suite d'une plainte déposée par un concurrent d'Accentiv' Kadéos concernant notamment la durée des exclusivités d'acceptation et de distribution de certains des titres du Groupe conclues avec certaines enseignes partenaires. Le 2 mars 2010, l'Autorité de la Concurrence a rejeté la demande de mesures conservatoires présentée par ce concurrent. À ce stade, rien ne permet de préjuger de l'issue de l'enquête.

En Italie, le tribunal de Rome a invalidé certaines marques « Ticket Restaurant® » pour absence de caractère distinctif. Une procédure est en cours devant la Cour d'appel. Même si la décision finale confirme la perte du droit exclusif d'exploitation de la dénomination « Ticket Restaurant® » en Italie, elle ne pourra, en tout état de cause, interdire au Groupe l'usage de cette dénomination et n'aura donc pas de conséquences économiques pour le Groupe.

À la date du présent prospectus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, aucun litige dont la Société et/ou une de ses filiales serai(en)t menacé(s) de nature à avoir un impact significatif sur l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.



# 2 Rapport de gestion

<b>2.1. Introduction</b>	<b>56</b>	<b>2.6. Liquidité et sources de financement</b>	<b>70</b>
<b>2.2. Indicateurs clés de performance du Groupe</b>	<b>57</b>	2.6.1. Introduction	70
2.2.1. Volume d'émission	57	2.6.2. Flux de trésorerie	70
2.2.2. Chiffre d'affaires	58	2.6.3. Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)	71
2.2.3. Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)	59	2.6.4. Besoins en fonds de roulement	72
<b>2.3. Méthodologie d'établissement des comptes combinés historiques et des comptes <i>pro forma</i></b>	<b>60</b>	2.6.5. Gestion de la trésorerie	73
2.3.1. Comptes combinés historiques	60	2.6.6. Endettement	73
2.3.2. Comptes <i>pro forma</i>	60	2.6.7. Capitaux propres	74
<b>2.4. Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2009 (<i>pro forma</i>) et le 31 décembre 2008 (<i>pro forma</i>)</b>	<b>61</b>	2.6.8. Engagements hors bilan	75
2.4.1. Volume d'émission	61	<b>2.7. Contrats importants</b>	<b>75</b>
2.4.2. Chiffre d'affaires	62	<b>2.8. Faits marquants du début d'année</b>	<b>75</b>
2.4.3. Résultat d'exploitation courant	64	2.8.1. Chiffre d'affaires du premier trimestre 2010	76
2.4.4. Résultat financier	65	<b>2.9. Déclaration sur le fonds de roulement net</b>	<b>77</b>
2.4.5. Impôts	65	<b>2.10. Capitaux propres et l'endettement</b>	<b>78</b>
2.4.6. Résultat courant après impôt	65	<b>2.11. Opérations avec des apparentés</b>	<b>79</b>
2.4.7. Résultat net	65		
<b>2.5. Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2008 (<i>pro forma</i>) et le 31 décembre 2007 (<i>pro forma</i>)</b>	<b>66</b>		
2.5.1. Volume d'émission	66		
2.5.2. Chiffre d'affaires	67		
2.5.3. Résultat d'exploitation courant	69		
2.5.4. Résultat financier	69		
2.5.5. Impôts	69		
2.5.6. Résultat courant après impôt	69		
2.5.7. Résultat net	69		

## 2.1. Introduction

Depuis plusieurs années, l'activité du Groupe connaît une croissance régulière alimentée par de nouvelles implantations géographiques, le déploiement de nouveaux produits, l'augmentation du taux de pénétration des marchés sur lesquels le Groupe est présent et une politique d'acquisitions sélective destinée à accélérer la progression de son volume d'émission et à renforcer ses parts de marché.

La croissance de l'activité du Groupe se traduit par l'augmentation constante de son volume d'émission qui entraîne mécaniquement celle de sa marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO). De par la nature même de l'activité du Groupe, cette croissance est réalisée sans mobilisation importante des ressources financières, les dépenses d'investissement récurrentes étant structurellement faibles, et les besoins en fonds de roulement étant structurellement négatifs.

L'activité du Groupe est caractérisée par la diversification à la fois de ses produits et de ses implantations géographiques. Pour cette raison et malgré des variations ponctuelles observées sur des produits spécifiques dans des pays donnés, les activités du Groupe connaissent globalement un rythme de croissance régulier et soutenu. Organisées par pays ou par région, au plus près des besoins des clients, les forces commerciales du Groupe savent faire preuve de réactivité pour contrer ces variations ponctuelles, optimisant le déploiement de l'ensemble des produits du Groupe sur un même territoire.

Grâce à ses atouts, en 2009, le Groupe a su préserver la croissance de son volume d'émission et de sa marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) à périmètre et change constants, dans un contexte très dégradé de crise économique mondiale, et ce dans l'ensemble des régions où le Groupe est présent. Toutefois, des événements exogènes, tels la dévaluation du Bolivar Fuerte au Venezuela et la baisse des taux d'intérêt ont pesé négativement sur sa croissance en données publiées pour l'exercice.

### Principaux chiffres du compte de résultat *pro forma* pour la période 2007-2009

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
<b>Volume d'émission</b>	<b>11 437</b>	<b>12 696</b>	<b>12 407</b>
Chiffre d'affaires opérationnel	741	817	808
Chiffre d'affaires financier	96	129	94
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>837</b>	<b>946</b>	<b>902</b>
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>345</b>	<b>396</b>	<b>363</b>
<b>Résultat d'exploitation courant</b>	<b>320</b>	<b>365</b>	<b>327</b>
Résultat financier	(92)	(87)	(104)
Impôts	(68)	(86)	(62)
Résultat courant après impôt	131	167	154
<b>Résultat net</b>	<b>134</b>	<b>177</b>	<b>(50)</b>
<b>Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)</b>	<b>166</b>	<b>217</b>	<b>184</b>
<b>Unleveraged Free Cash Flow<sup>(1)</sup></b>	<b>343</b>	<b>294</b>	<b>280</b>

(1) Voir la note (b) aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus pour une explication du calcul du Unleveraged Free Cash Flow.

### Principaux agrégats du tableau de flux de trésorerie *pro forma* pour la période 2007-2009

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	336	322	282
Flux de trésorerie liés aux éléments non courants	(5)	(17)	(146)
Flux de trésorerie liés aux investissements	(135)	(45)	(54)
Flux de trésorerie des activités de financement	(77)	(137)	(35)
Différence de conversion	(40)	(23)	(37)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>10</b>
Trésorerie d'ouverture	1 033	1 112	1 212
Trésorerie de clôture	1 112	1 212	1 222
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>10</b>

## 2.2. Indicateurs clés de performance du Groupe

Le Groupe considère que les indicateurs clés de sa performance sont la croissance de son volume d'émission à périmètre et change constants, son chiffre d'affaires, sa marge opérationnelle (c'est-à-dire son ratio résultat d'exploitation courant sur volume d'émission) et la croissance de sa marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) à périmètre et change constants.

Le plan d'incitation du management composé d'actions à condition de performance et de stock options qui sera proposé au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 sera en ligne avec ces nouveaux indicateurs clés.

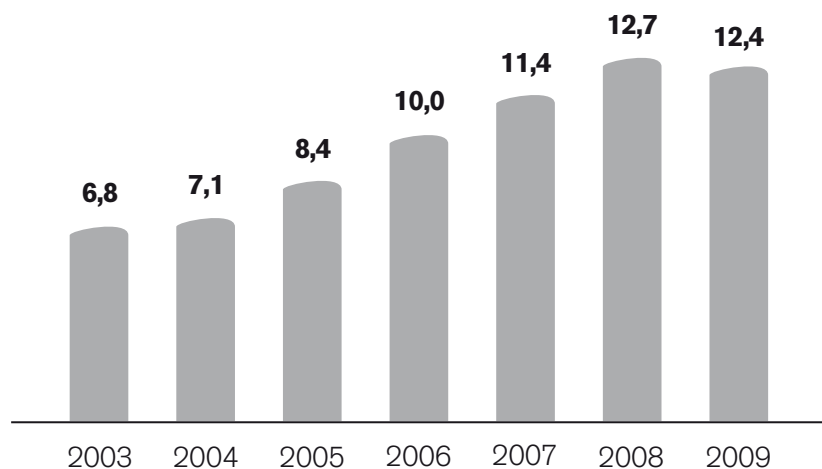
### 2.2.1. VOLUME D'ÉMISSION

Le volume d'émission correspond à la valeur faciale des titres de services prépayés émis par le Groupe sur la période ainsi qu'au montant chargé sur les cartes prépayées.

Le Groupe comptabilise le volume d'émission des titres qu'il émet, sur support papier ou sur support dématérialisé, et dont il a la charge du recouvrement ainsi que du placement.

La croissance annuelle moyenne du volume d'émission du Groupe a été de 10,5 % sur la période 2003-2009.

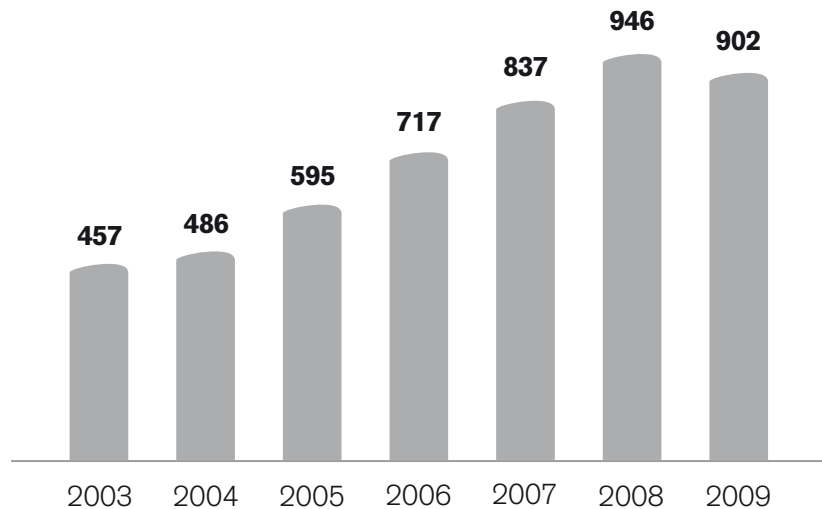
Croissance du volume d'émission depuis 2003 (en milliards d'euros)



## 2.2.2. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le Groupe a connu une croissance moyenne annuelle de son chiffre d'affaires de 12,0 % sur la période 2003-2009.

Croissance du chiffre d'affaires depuis 2003 (en millions d'euros)



Le chiffre d'affaires du Groupe se décompose en un chiffre d'affaires opérationnel directement lié à la fourniture de services prépayés et un chiffre d'affaires financier résultant du placement des fonds mis à disposition par l'activité services prépayés.

### 2.2.2.1. Chiffre d'affaires opérationnel

Le chiffre d'affaires opérationnel du Groupe correspond au montant des ventes de ses produits et de ses prestations de services. Le chiffre d'affaires opérationnel du Groupe se décompose en un chiffre d'affaires opérationnel lié au volume d'émission et un chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission.

- ▶ **Le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission** est celui généré par l'activité de titres prépayés. Il représente 5,3 % du volume d'émission en 2009. Pour l'ensemble de ces produits, le chiffre d'affaires comprend les éléments suivants :

  - les commissions perçues auprès des clients, à savoir la commission facturée sur la vente des titres ainsi que l'ensemble des frais annexes facturés aux clients au moment de la vente (frais de livraison, frais de personnalisation, etc.), soit 1,6 % du volume d'émission en 2009 ;
  - la participation des prestataires affiliés du Groupe correspondant à la quote-part du titre non remboursée à son porteur ainsi que les frais annexes pouvant être facturés aux prestataires affiliés (droit d'entrée, frais de souscription mensuels, etc.), soit 3,1 % du volume d'émission en 2009 ;
  - les gains réalisés sur les titres non présentés avant leur date d'obsolescence, soit 0,6 % du volume d'émission en 2009 ; et
  - les revenus issus des insertions publicitaires dans les carnets de titres ou sur les cartes.
- ▶ **Le chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission** est celui généré par les activités de services prépayés ne résultant pas de l'émission de titres prépayés ou ne répondant pas à un ou plusieurs critères de définition du volume d'émission. Le chiffre d'affaires ainsi réalisé correspond notamment à la facturation des services tels que la gestion des programmes de stimulation et de récompense des clients du Groupe. Toutefois, une grande partie de ces revenus représente la refacturation au client des produits et services achetés par le Groupe et produit donc des marges peu élevées.

### 2.2.2.2. Chiffre d'affaires financier

Le chiffre d'affaires financier correspond aux revenus générés par le placement des fonds payés par les clients du Groupe pour les titres prépayés entre la date d'émission et la date de remboursement de ces titres. Il représente 0,8 % du volume d'émission en 2009.

### 2.2.3. MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS (FFO)

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) est calculée comme suit :

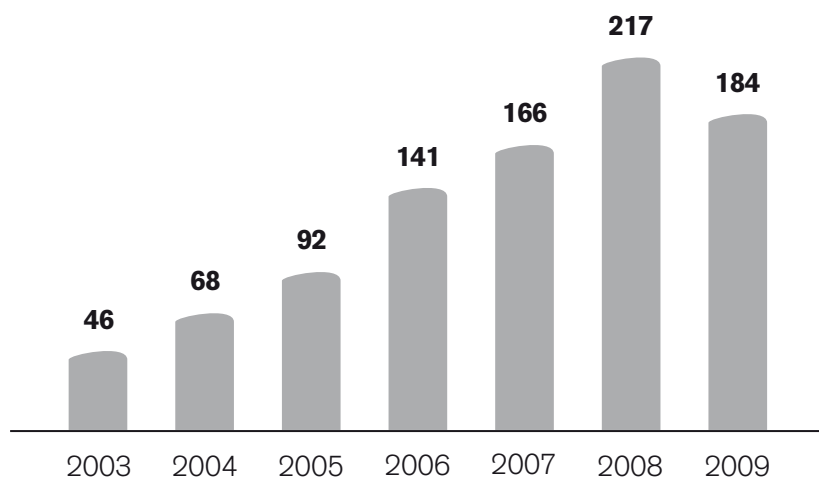
Excédent brut d'exploitation

- Résultat financier
- Impôt sur les sociétés
- Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents.

<i>(en millions d'euros)</i>	2007 <i>(pro forma)</i>	2008 <i>(pro forma)</i>	2009 <i>(pro forma)</i>
Excédent brut d'exploitation	345	396	363
– Résultat financier	(92)	(87)	(104)
– Impôt sur les sociétés	(78)	(83)	(77)
– Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation	2	9	3
– Annulation des provisions financières, provision pour impôts et impôts non récurrents	(11)	(18)	(1)
<b>Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)</b>	<b>166</b>	<b>217</b>	<b>184</b>
<i>En pourcentage</i>			
Croissance de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) en données publiées	N/A	30,7	(15,2 %)
Croissance de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) à périmètre et change constants	N/A	23,7 %	13,2 %

Le modèle économique du Groupe est fortement générateur de marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).

Sur la période 2003-2009, sa croissance moyenne annuelle a été de 25,0 %.



## 2.3. Méthodologie d'établissement des comptes combinés historiques et des comptes *pro forma*

### 2.3.1. COMPTES COMBINÉS HISTORIQUES

---

Afin de présenter une vision historique du périmètre d'activité de New Services, des états financiers combinés historiques ont été établis au titre des exercices 2007, 2008 et 2009 à partir des états financiers de sociétés historiquement consolidées dans les états financiers de Accor.

Les comptes combinés historiques représentent la sous-consolidation des sociétés faisant partie de la branche d'activité de prestation de services pour le marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens et de prestation de services prépayés contribuant à la performance des organisations apportée par Accor à New Services dans le cadre de l'Apport-Scission (les « **Activités Services** »), c'est-à-dire des sociétés détenues directement ou indirectement par New Services ainsi que les participations rattachées opérationnellement aux Activités Services. En revanche, les participations non rattachées opérationnellement aux Activités Services et détenues par des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation de New Services ont été exclues du périmètre d'activité de New Services.

Ces comptes préparés conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*), telles qu'adoptées par l'Union européenne (« **IFRS** »), et aux principes énoncés à la section VI du Règlement 99-02 du Comité de réglementation comptable, reflètent les résultats combinés des Activités Services apportées présentés sur la base de certains principes décrits dans les notes annexes audits comptes. Les comptes combinés historiques ont été audités par le Commissaire aux Comptes de New Services.

Les comptes combinés historiques pour les exercices clos les 31 décembre 2007, 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009 figurent à la section 10.1.1 du présent prospectus.

### 2.3.2. COMPTES *PRO FORMA*

---

Les comptes *pro forma* pour les exercices clos les 31 décembre 2007, 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009 ont été préparés sur la base :

- ▶ des comptes combinés historiques des Activités Services pour les exercices clos les 31 décembre 2007, 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009 ; et
- ▶ de certaines hypothèses, décrites ci-dessous, dont l'objet est de permettre la présentation des résultats et de la situation financière du Groupe en simulant les effets que l'Apport-Scission aurait pu avoir si cette opération avait pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2007 et si New Services avait opéré comme un groupe distinct, autonome et coté à compter de cette date.

Les comptes *pro forma* ont fait l'objet d'un rapport par le Commissaire aux Comptes de New Services (voir section 10.2.1 du présent prospectus).

Des tableaux présentant le passage entre les comptes individuels de la Société préparés selon les normes IFRS et les comptes combinés historiques des Activités Services, d'un côté, et les comptes *pro forma*, de l'autre, figurent à la section 10.2.1 du présent prospectus, dans les notes annexes aux comptes *pro forma*.

Dans le cadre de l'établissement des comptes *pro forma*, le Groupe a appliqué certaines hypothèses qui incluent notamment les éléments suivants :

- ▶ l'allocation d'une dette de 2,1 milliards d'euros du groupe Accor à New Services au 1<sup>er</sup> janvier 2007 (voir la note b1 « Retraitement des bilans *pro forma* - Endettement financier net » de la note « Base de préparation des comptes *pro forma* » aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus). Le coût de cette dette est le reflet du coût cible de la dette de New Services (pour une description des contrats de crédit à conclure par la Société, voir section 2.6.6.2 du présent prospectus). Le montant des charges supplémentaires relatives à la répartition du coût de la dette a été évalué à environ 91 millions d'euros en 2007, 77 millions d'euros en 2008 et 84 millions d'euros en 2009 ;



- ▀ les coûts liés à la mise en place de la nouvelle structure et notamment à la prise en charge de fonctions par New Services qui sont aujourd'hui assurées par le groupe Accor. Ces fonctions consistent en des services supports notamment dans le domaine de la comptabilité, de la consolidation et du reporting, de la communication interne, externe et financière, de l'Audit interne, de la trésorerie, du juridique, de la fiscalité et des Ressources Humaines ainsi que la création du Conseil d'administration de New Services et des coûts y afférant. Le montant des charges supplémentaires relatives à la mise en place de la nouvelle structure a été évalué à environ 10 millions d'euros en 2007, 8 millions d'euros en 2008 et 5 millions d'euros en 2009 ; et
- ▀ les économies d'impôts liés aux hypothèses décrites ci-dessus pour chacune des périodes auxquelles elles se rapportent, évalué au taux d'imposition en vigueur dans le pays concerné. Le montant des produits complémentaires relatifs aux économies d'impôt qui seront réalisées suite aux retraitements comptabilisés a été évalué à environ 29 millions d'euros en 2007, 25 millions d'euros en 2008 et 21 millions d'euros en 2009.

Par nature, les comptes *pro forma* décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatifs de la situation financière ou des performances du Groupe qui auraient été constatées si l'Apport-Scission était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée. Les comptes *pro forma* ne préjugent pas non plus de la situation financière ou des performances de New Services au cours des exercices futurs. Les investisseurs sont invités à lire attentivement la description des hypothèses figurant dans les notes annexes aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus.

Dans la suite de la discussion des résultats financiers du Groupe, les chiffres sont issus des comptes *pro forma*, sauf indication contraire.

## 2.4. Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2009 (*pro forma*) et le 31 décembre 2008 (*pro forma*)

### 2.4.1. VOLUME D'ÉMISSION

---

En 2009, le Groupe a enregistré un volume d'émission de 12 407 millions d'euros, soit une augmentation de 719 millions d'euros (5,7 %) à périmètre et change constants, qui témoigne de la bonne résistance de l'activité services dans un contexte économique dégradé.

L'activité a été en progression dans l'ensemble des régions où le Groupe est présent, avec une augmentation, à périmètre et change constants, de 7,5 % en France, de 4,8 % en Europe (hors France), de 5,4 % en Amérique latine et de 8,5 % dans les autres pays.

Cette croissance a été réalisée malgré l'impact de la conjoncture économique.

En données publiées, le volume d'émission du Groupe a été pénalisé par un impact de change de 783 millions d'euros, lié principalement à la dévaluation du Bolivar Fuerte vénézuélien, mais également à la dépréciation du Peso mexicain, du Réal brésilien, du Ron roumain et de la Livre sterling. Le volume d'émission a également été impacté à hauteur de 225 millions d'euros par des effets de périmètre, essentiellement au Brésil.

Ainsi, le volume d'émission de 12 407 millions d'euros en données publiées représente une diminution de 2,3 % par rapport à celui réalisé en 2008 (12 696 millions d'euros).

#### 2.4.1.1. Volume d'émission par région

En 2009, environ 21 % du volume d'émission du Groupe a été réalisé en France. L'Europe (hors France) a représenté environ 35 % du volume d'émission en 2009, l'Amérique latine et Caraïbes 41 % et les autres pays 3 %. Le poids de l'Amérique latine et Caraïbes a baissé en 2009 par rapport à 2008 (44 %) en raison de l'effet de change.

Le tableau suivant présente l'évolution du volume d'émission par région pour les exercices 2008 et 2009.

(millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		Variation	
	2008	2009	Données publiées	Périmètre et change constants
France	2 391	2 570	7,5 %	7,5 %
Europe (hors France)	4 332	4 372	0,9 %	4,8 %
Amérique latine et Caraïbes	5 624	5 111	- 9,1 %	5,4 %
Autres pays	349	354	1,4 %	8,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>12 696</b>	<b>12 407</b>	<b>- 2,3 %</b>	<b>5,7 %</b>

**En France**, le volume d'émission s'est élevé à 2 570 millions d'euros en 2009, ce qui constitue une augmentation de 179 millions d'euros en données publiées, soit 7,5 %, à périmètre et change constants. Toutes les activités en France ont été en croissance, et particulièrement l'activité CESU (chèque emploi service universel).

**En Europe (hors France)**, le volume d'émission réalisé s'est élevé à 4 372 millions d'euros en 2009. Il a progressé de 4,8 % (209 millions d'euros) par rapport à 2008, à périmètre et change constants, notamment porté par l'Italie, la Belgique et le Royaume-Uni. En revanche, l'activité en Roumanie a souffert d'un environnement économique particulièrement difficile.

En données publiées, le volume d'émission réalisé en Europe (hors France) a progressé de 40 millions d'euros par rapport à 2008. La différence par rapport à la croissance à périmètre et change constants est due principalement à la dépréciation de la Livre sterling et des monnaies des pays de l'Est de l'Europe.

**En Amérique latine et Caraïbes**, le Groupe a réalisé en 2009 un volume d'émission de 5 111 millions d'euros, ce qui constitue une augmentation de 5,4 % (soit 302 millions d'euros) par rapport à 2008, à périmètre et change constants. Tous les pays de la zone ont connu une croissance significative, à l'exception de l'Argentine en raison de l'impact de la modification du cadre d'exonération fiscal mise en place progressivement à partir de mars 2008, qui a entraîné une baisse de 63 % du volume d'émission dans ce pays sur la période en 2009. Hors cet impact, la croissance du volume d'émission à périmètre et change constants aurait été de 9,3 %.

Toutefois, on note une diminution de 9,1 % (soit 513 millions d'euros) en données publiées par rapport au volume d'émission réalisé en Amérique latine et Caraïbes en 2008 (5 624 millions d'euros), en raison de l'impact négatif des effets de change (en particulier la dévaluation du Bolivar Fuerte vénézuélien ainsi que la faiblesse du Real brésilien et du Peso mexicain face à l'euro).

### 2.4.1.2. Volume d'émission par activité

En 2009, environ 88 % du volume d'émission de New Services a été réalisé dans l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens et 12 % dans l'activité services prépayés contribuant à la performance des organisations.

Le pourcentage de volume d'émission réalisé dans l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens est de 84 % en France, 96 % en Europe (hors France), 84 % en Amérique Latine et Caraïbes et 89 % dans les autres pays.

Le pourcentage de volume d'émission réalisé dans l'activité services prépayés contribuant à la performance des organisations est de 16 % en France, 4 % en Europe (hors France), 16 % en Amérique Latine et Caraïbes et 11 % dans les autres pays.

## 2.4.2. CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2009, le chiffre d'affaires *pro forma* du Groupe s'est élevé à 902 millions d'euros, marquant une légère progression de 1,0 %, à périmètre et change constants, par rapport à 2008. Le chiffre d'affaires opérationnel a augmenté de 3,4 % en 2009, à périmètre et change constants, mais le chiffre d'affaires financier a diminué de 15,0 % en raison de la baisse des taux d'intérêts du marché.

En données publiées, le chiffre d'affaires *pro forma* du Groupe en 2009 a baissé de 4,7 % par rapport au chiffre d'affaires *pro forma* réalisé en 2008 de 946 millions d'euros. Cette diminution s'explique principalement par l'impact négatif des effets de change pour 51 millions d'euros, attribuable aux mêmes mouvements de devises qui ont impacté le volume d'émission.

### 2.4.2.1. Chiffre d'affaires opérationnel

En 2009, le chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* du Groupe s'est élevé à 808 millions d'euros, soit, à périmètre et change constants, une progression de 3,4 % par rapport à 2008. Il est progression dans l'ensemble des régions où le Groupe est présent, grâce notamment à la forte croissance du volume d'émission à périmètre et change constants. Toutefois, la modification du cadre d'exonération fiscal argentin mise en place progressivement à partir de mars 2008, a induit une diminution de 1,4 % sur le chiffre d'affaires opérationnel du Groupe en 2009.

En données publiées, le chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* a diminué de 1,1 % par rapport aux 817 millions d'euros réalisés en 2008, essentiellement en raison de l'impact négatif de change sur le chiffre d'affaires opérationnel qui est de 44 millions d'euros en 2009.

Le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission s'est élevé à 661 millions d'euros en 2009, soit 5,3 % du volume d'émission, taux identique à celui de 2008.

Le chiffre d'affaires sans volume d'émission s'est établi à 147 millions d'euros contre 144 millions d'euros en 2008. Il correspond essentiellement à des activités de services marketing (gestion de programmes et de récompense et de stimulation pour les entreprises) dans un certain nombre de pays dont l'Allemagne (Quasar) et les pays d'Asie (Surfgold) qui sont les contributeurs les plus importants. Toutefois, une grande partie de ces revenus représente la refacturation au client des produits et services achetés par le Groupe et produit donc des marges peu élevées.

### 2.4.2.2. Chiffre d'affaires opérationnel par région

En 2009, environ 18 % du chiffre d'affaires opérationnel du Groupe a été réalisé en France, 37 % en Europe (hors France), 38 % en Amérique latine et Caraïbes et 7 % dans les autres pays. Cette ventilation est restée stable par rapport à 2008 malgré l'impact de change en Amérique latine et Caraïbes.

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires opérationnel par région pour les exercices 2008 et 2009.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		Variation	
	2008	2009	Données publiées	Périmètre et change constants
France	138	144	4,3 %	4,2 %
Europe (hors France)	302	299	- 1,0 %	1,7 %
Amérique latine et Caraïbes	316	306	- 3,2 %	4,9 %
Autres pays	59	59	0,0 %	3,6 %
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2	0	n.s.	n.s.
<b>TOTAL</b>	<b>817</b>	<b>808</b>	<b>- 1,1 %</b>	<b>3,4 %</b>

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique.

**En France**, le chiffre d'affaires opérationnel s'est élevé à 144 millions d'euros en 2009, ce qui constitue une augmentation de 6 millions d'euros, soit 4,2 % à périmètre et change constants.

**En Europe (hors France)**, le chiffre d'affaires opérationnel réalisé s'est élevé à 299 millions d'euros en 2009, soit une augmentation de 1,7 % (5 millions d'euros) à périmètre et change constants. La baisse de 1,0 % en données publiées est attribuable à la dépréciation de la Livre sterling et des monnaies des pays de l'Est de l'Europe.

**En Amérique latine et Caraïbes**, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires opérationnel de 306 millions d'euros, en baisse de 3,2 % en données publiées par rapport à 316 millions d'euros en 2008, en raison des effets de change. À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires opérationnel en 2009 est en augmentation de 15 millions d'euros, soit 4,9 %. Tous les pays de la zone ont connu une croissance significative, à l'exception de l'Argentine en raison de l'impact de la modification du cadre d'exonération fiscal. Hors cet impact, la croissance du chiffre d'affaires opérationnel à périmètre et change constants aurait été de 8,7 %.

**Dans les autres pays**, le chiffre d'affaires opérationnel est resté stable en 2009 en données publiées et a progressé de 2 millions d'euros à périmètre et change constants, soit une augmentation de 3,6 %.

Dans l'ensemble des régions, la croissance du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission était en ligne avec celle du volume d'émission. En revanche, la croissance globale du chiffre d'affaires opérationnel a été moins importante en raison de la croissance plus faible du chiffre d'affaires sans volume d'émission.

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission rapporté au volume d'émission par région pour les exercices 2008 et 2009.

(en %)	Exercice clos le 31 décembre	
	2008	2009
<b>Région</b>		
France	4,3 %	4,4 %
Europe (hors France)	5,8 %	5,6 %
Amérique latine et Caraïbes	5,2 %	5,5 %
Autres pays	7,2 %	6,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>5,3 %</b>	<b>5,3 %</b>

En Europe, la légère baisse de ce ratio observée entre 2008 et 2009 est notamment liée à l'environnement concurrentiel qui se traduit par une légère pression à la baisse sur les commissions dans certains marchés.

### 2.4.2.3. Chiffre d'affaires opérationnel par activité

En 2009, environ 79 % du chiffre d'affaires opérationnel de New Services a été réalisé dans l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens et 21 % dans l'activité services prépayés contribuant à la performance des organisations.

Le pourcentage de chiffre d'affaires opérationnel réalisé dans l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens est de 67 % en France, 80 % en Europe (hors France), 86 % en Amérique latine et 73 % dans les autres pays.

Le pourcentage de chiffre d'affaires opérationnel réalisé dans l'activité services prépayés contribuant à la performance des organisations est de 33 % en France, 20 % en Europe (hors France), 14 % en Amérique latine et 27 % dans les autres pays.

### 2.4.2.4. Chiffre d'affaires financier

En 2009, le chiffre d'affaires financier *pro forma* du Groupe s'est élevé à 94 millions d'euros, soit une baisse de 15,0 % par rapport à 2008, à périmètre et change constants. En données publiées, la baisse par rapport au chiffre d'affaires financier *pro forma* réalisé par le Groupe en 2008 (129 millions d'euros) est de 27,4 %.

Cette importante baisse du chiffre d'affaires financier du Groupe se décompose en un impact négatif de change à hauteur de 7 millions d'euros (soit une baisse de 5,4 %), un impact négatif de périmètre de 9 millions d'euros (soit une baisse de 7,0 %) et une diminution de 19 millions d'euros (soit une baisse de 15,0 %) qui s'explique principalement par la baisse des taux d'intérêt sur la période.

## 2.4.3. RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant *pro forma* du Groupe s'est élevé à 327 millions d'euros en 2009, contre 365 millions d'euros en 2008, soit une baisse publiée de 38 millions d'euros (- 10,4 %).

À périmètre et change constants, la baisse est de 5 millions d'euros (- 1,7 %), comprenant la baisse de 19 millions d'euros du chiffre d'affaires financier. Hors impact de ce chiffre d'affaires financier dont la baisse est liée à l'évolution défavorable des taux d'intérêt, le résultat d'exploitation courant à périmètre et change constants augmente de 14 millions d'euros, ce qui traduit une bonne transformation en résultat du chiffre d'affaires opérationnel qui a cru de 28 millions d'euros à périmètre et change constants.

Le résultat d'exploitation courant a représenté 2,9 % du volume d'émission en 2008 et 2,6 % du volume d'émission en 2009, la variation étant liée à la baisse du chiffre d'affaires financier.

Le niveau de charges d'exploitation sur le volume d'émission est resté stable à 4,3 % en 2008 et en 2009.

Les charges de personnel sont restées stables à 249 millions d'euros en 2008 et 248 millions d'euros en 2009. Les effectifs moyens ont augmenté de 5 723 en équivalent temps plein en 2008 à 5 835 en 2009.

Les autres charges d'exploitation ont baissé de 301 millions d'euros en 2008 à 291 millions d'euros en 2009. Elles représentent principalement des coûts informatiques, de marketing et des dépenses de publicité et de promotion, ainsi que des honoraires et des charges de loyers.

#### 2.4.4. RÉSULTAT FINANCIER

---

Le résultat financier *pro forma* du Groupe représente une charge nette de 104 millions d'euros en 2009 contre 87 millions d'euros en 2008, soit une augmentation des charges de 17 millions d'euros.

Cette dégradation tient compte d'une perte de change liée à la dévaluation du Bolivar Fuerte au Venezuela pour 19 millions d'euros. Les autorités monétaires du Venezuela ont décidé vendredi 8 janvier 2010 de procéder à la dévaluation du Bolivar Fuerte (VEF). La devise nationale, qui était jusqu'à présent fixée au taux de 2,15 pour 1 USD, s'échangera désormais à 4,30 pour 1 USD. Compte tenu de cette dévaluation de 50 %, l'impact est de 39 millions d'euros sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents du Groupe dont 19 millions d'euros constaté en résultat financier, représentatif de l'impact de la dévaluation du premier semestre 2010.

Il est rappelé que la charge d'intérêts financiers est basée sur les hypothèses retenues dans le cadre de l'établissement des comptes *pro forma* (voir section 2.3.2 et paragraphe a « Retraitements des comptes de résultat *pro forma* » de la note « Base de préparation des comptes *pro forma* » aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus).

#### 2.4.5. IMPÔTS

---

Le Groupe a connu une diminution de sa charge d'impôt *pro forma* qui est passée de 86 millions d'euros en 2008 à 62 millions d'euros en 2009. Le taux courant d'impôt du Groupe s'établit à 31,0 % en 2009 contre 28,6 % en 2008.

#### 2.4.6. RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT

---

Le résultat courant après impôt du Groupe s'est établi pour 2009 à 154 millions d'euros contre 167 millions en 2008, soit une baisse de 7,8 %.

Le résultat courant après impôt correspond au résultat net après impôts mais avant charges non récurrentes (frais de structuration, dépréciation d'actifs, gains et pertes sur les cessions d'actifs).

#### 2.4.7. RÉSULTAT NET

---

Le Groupe a enregistré une perte nette de 50 millions d'euros en 2009, contre un bénéfice net de 177 millions d'euros en 2008.

Les principales charges non récurrentes enregistrées en 2009 sont des charges de dépréciation d'écarts d'acquisition et d'immobilisations incorporelles pour un total de 138 millions d'euros, dont notamment des charges sur Kadéos, pour 100 millions d'euros (83 millions d'euros d'écarts d'acquisition et 17 millions d'euros d'immobilisations incorporelles), et sur une activité aux États-Unis, pour 16 millions d'euros. En 2008, la charge de dépréciation d'écarts d'acquisition s'était élevée à 2 millions d'euros.

La dépréciation de 100 millions d'euros sur Kadéos s'explique par le fait que l'acquisition de Kadéos a eu lieu en 2007 en haut de cycle économique, à un prix reposant sur des hypothèses de croissance élevée, qui ne se sont pas réalisées du fait de la crise économique et notamment de la forte compétition sur le marché des titres cadeaux à destination des consommateurs (*BtoC*).

Le Groupe a également enregistré des charges non récurrentes liées à la dévaluation du Bolivar Fuerte vénézuélien, comprenant 12 millions d'euros de pertes et une provision pour perte de valeur sur créances et pertes de change de 39 millions d'euros.

Les charges de restructuration se sont élevées à 15 millions d'euros en 2009, et à 4 millions d'euros en 2008. En 2009, la charge est le résultat de l'application au sein du Groupe du plan de restructuration global du groupe Accor, concernant principalement des postes administratifs dans le Groupe.

Après prise en compte de ces éléments non récurrents, la perte nette part du Groupe était de 57 millions d'euros en 2009 et le bénéfice net part du Groupe était de 152 millions d'euros en 2008.

## 2.5. Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2008 (pro forma) et le 31 décembre 2007 (pro forma)

### 2.5.1. VOLUME D'ÉMISSION

En 2008, le Groupe a enregistré un volume d'émission de 12 696 millions d'euros, soit une augmentation de 1 540 millions d'euros (+ 13,5 %) à périmètre et change constants.

L'activité a été en progression dans l'ensemble des régions où le Groupe est présent, avec une augmentation, à périmètre et change constants, de 10,8 % en France, de 13,9 % en Europe (hors France), de 13,5 % en Amérique latine et de 26,5 % dans les autres pays.

En données publiées, le volume d'émission du Groupe a été pénalisé par un impact de change de 346 millions d'euros, lié principalement aux monnaies d'Amérique latine et des pays de l'Est de l'Europe. Le volume d'émission a également été impacté à la hausse de 65 millions d'euros par des effets de périmètre, essentiellement liés à l'acquisition de Prepay Technologies au Royaume-Uni.

Ainsi, le volume d'émission de 12 696 millions d'euros en données publiées est en croissance de 11,0 % par rapport à celui réalisé en 2007 (11 437 millions d'euros).

#### 2.5.1.1. Volume d'émission par région

En 2008, environ 19 % du volume d'émission du Groupe a été réalisé en France. L'Europe (hors France) a représenté environ 34 % du volume d'émission en 2008, l'Amérique latine et Caraïbes 44 % et les autres pays 3 %.

Le tableau suivant présente l'évolution du volume d'émission par région pour les exercices 2007 et 2008.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		Variation	
	2007	2008	Données publiées	Périmètre et change constants
France	2 158	2 391	10,8 %	10,8 %
Europe (hors France)	3 836	4 332	12,9 %	13,9 %
Amérique latine et Caraïbes	5 148	5 624	9,2 %	13,5 %
Autres pays	295	349	18,3 %	26,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>11 437</b>	<b>12 696</b>	<b>11,0 %</b>	<b>13,5 %</b>

**En France**, le volume d'émission s'est élevé à 2 391 millions d'euros en 2008, ce qui constitue une augmentation de 233 millions d'euros en données publiées, soit 10,8 %. Toutes les activités en France ont été en croissance, et particulièrement l'activité CESU (chèque emploi service universel).

**En Europe (hors France)**, le volume d'émission réalisé s'est élevé à 4 332 millions d'euros en 2008. Il a progressé de 13,9 % (534 millions d'euros) par rapport à 2007, à périmètre et change constants, notamment porté par l'Italie, la Roumanie, la Belgique et la Grande Bretagne.

En données publiées, le volume d'émission réalisé en Europe (hors France) a progressé de 496 millions d'euros par rapport à 2007. La différence par rapport à la croissance à périmètre et change constants est principalement due à la dépréciation de la Livre sterling et des monnaies des pays de l'Est de l'Europe, ainsi qu'à l'effet de périmètre lié à l'acquisition de Prepay Technologies au Royaume-Uni.

**En Amérique latine et Caraïbes**, le Groupe a réalisé en 2008 un volume d'émission de 5 624 millions d'euros, ce qui constitue une augmentation de 13,5 % (soit 693 millions d'euros) par rapport à 2007, à périmètre et change constants. Tous les pays de la zone ont connu une croissance significative, à l'exception de l'Argentine en raison de l'impact de la modification du cadre d'exonération fiscal mise en place progressivement à partir de mars 2008. Hors cet impact, la croissance du volume d'émission à périmètre et change constants aurait été de 17,1 %.

Toutefois, on note un impact négatif de change de 217 millions d'euros en données publiées par rapport au volume d'émission réalisé en Amérique latine et Caraïbes en 2007 (5 148 millions d'euros), en particulier lié à la faiblesse par rapport à l'euro du Bolivar Fuerte vénézuélien et du Peso mexicain.

### 2.5.1.2. Volume d'émission par activité

En 2008, environ 89 % du volume d'émission de New Services a été réalisé dans l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens et 11 % dans l'activité services prépayés contribuant à la performance des organisations.

Le pourcentage de volume d'émission réalisé dans l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens est de 81 % en France, 96 % en Europe (hors France), 86 % en Amérique latine et Caraïbes et 92 % dans les autres pays.

Le pourcentage de volume d'émission réalisé dans l'activité services prépayés contribuant à la performance des organisations est de 19 % en France, 4 % en Europe (hors France), 14 % en Amérique latine et Caraïbes et 8 % dans les autres pays.

## 2.5.2. CHIFFRE D'AFFAIRES

---

En 2008, le chiffre d'affaires *pro forma* du Groupe s'est élevé à 946 millions d'euros, marquant une progression de 12,8 %, à périmètre et change constants, par rapport à 2007. Le chiffre d'affaires opérationnel a augmenté de 9,5 % en 2008, à périmètre et change constants, et le chiffre d'affaires financier a augmenté de 38,0 % en raison de la hausse des taux d'intérêt du marché.

En données publiées, le chiffre d'affaires *pro forma* du Groupe en 2008 a augmenté de 13,0 % par rapport au chiffre d'affaires *pro forma* réalisé en 2007, soit 837 millions d'euros. Les effets de change négatifs en Amérique latine et dans les pays de l'Est ont été compensés par les effets de périmètre liés à aux acquisitions de Prepay Technologies au Royaume-Uni, de Quasar en Allemagne et de Surfgold en Asie.

### 2.5.2.1. Chiffre d'affaires opérationnel

En 2008, le chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* du Groupe s'est élevé à 817 millions d'euros, soit, à périmètre et change constants, une progression de 9,5 % par rapport à 2007. En données publiées, le chiffre d'affaires opérationnel *pro forma* a augmenté de 10,3 % par rapport aux 741 millions d'euros réalisés en 2007, les effets de change négatifs en Amérique latine et dans les pays de l'Est ayant été compensés par les effets de périmètre liés à aux acquisitions de Prepay Technologies au Royaume-Uni, de Quasar en Allemagne et de Surfgold en Asie. En outre, la modification du cadre d'exonération fiscal argentin mise en place progressivement à partir de mars 2008, a induit une diminution de 1,4 % sur le chiffre d'affaires opérationnel du Groupe en 2008.

Le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission s'est élevé à 673 millions d'euros en 2008, soit 5,3 % du volume d'émission, taux légèrement inférieur à celui de 2007 (5,4 %).

Le chiffre d'affaires sans volume d'émission s'est établi à 144 millions d'euros contre 122 millions d'euros en 2007. Sa croissance à périmètre et change constants a été quasi nulle, la croissance en données publiées provenant de l'acquisition de Prepay Technologies au Royaume-Uni, de Quasar en Allemagne et de Surfgold en Asie, ces deux dernières acquisitions n'ayant pas de volume d'émission. Ce chiffre d'affaires correspond essentiellement à des activités de services marketing (gestion de programmes de récompense et de stimulation pour les entreprises).

### 2.5.2.2. Chiffre d'affaires opérationnel par région

En 2008, environ 17 % du chiffre d'affaires opérationnel du Groupe a été réalisé en France, 37 % en Europe (hors France), 39 % en Amérique latine et Caraïbes et 7 % dans les autres pays. Cette ventilation est restée stable par rapport à 2007.

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires opérationnel par région pour les exercices 2007 et 2008.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		Variation	
	2007	2008	Données publiées	Périmètre et change constants
France	127	138	8,7 %	11,5 %
Europe (hors France)	279	302	8,2 %	3,3 %
Amérique latine et Caraïbes	289	316	9,3 %	13,0 %
Autres pays	46	59	28,3 %	18,7 %
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	0	2	n.s.	n.s.
<b>TOTAL</b>	<b>741</b>	<b>817</b>	<b>10,3 %</b>	<b>9,7 %</b>

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique.

**En France**, le chiffre d'affaires opérationnel s'est élevé à 138 millions d'euros en 2008, ce qui constitue une augmentation de 15 millions d'euros, soit 11,5 % à périmètre et change constants.

**En Europe (hors France)**, le chiffre d'affaires opérationnel réalisé s'est élevé à 302 millions d'euros en 2008, soit une augmentation de 3,4 % (9 millions d'euros) à périmètre et change constants. La croissance de 8,5 % en données publiées est principalement liée à l'acquisition de Quasar et de Prepay Technologies (20 millions d'euros), compensée par des effets de change négatifs attribuables à la dépréciation de la Livre sterling et des monnaies des pays de l'Est de l'Europe à hauteur de 7 millions d'euros.

**En Amérique latine et Caraïbes**, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires opérationnel de 316 millions d'euros, en hausse de 9,3 % en données publiées par rapport à 289 millions d'euros en 2007. À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires opérationnel en 2008 est en augmentation de 38 millions d'euros par rapport à 2007, soit 13,0 %. Tous les pays de la zone ont connu une croissance significative, à l'exception de l'Argentine en raison de l'impact de la modification du cadre d'exonération fiscal mise en place progressivement à partir de mars 2008. Hors cet impact, la croissance du chiffre d'affaires opérationnel à périmètre et change constants aurait été de 16,6 %.

**Dans les autres pays**, le chiffre d'affaires opérationnel a enregistré une croissance en données publiées de 13 millions d'euros, dont 9 millions résultant de l'acquisition de Surfgold en Asie.

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission rapporté au volume d'émission par région pour les exercices 2007 et 2008.

(en %)	Exercice clos le 31 décembre	
	2007	2008
France	4,3 %	4,3 %
Europe (hors France)	6,0 %	5,8 %
Amérique latine et Caraïbes	5,3 %	5,2 %
Autres pays	7,0 %	6,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>5,4 %</b>	<b>5,3 %</b>

En Europe, la légère baisse de ce ratio observée entre 2007 et 2008 est notamment liée à l'environnement concurrentiel qui se traduit par une légère pression à la baisse sur les commissions dans certains marchés.

### 2.5.2.3. Chiffre d'affaires opérationnel par activité

En 2008, environ 80 % du chiffre d'affaires opérationnel de New Services a été réalisé dans l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens et 20 % dans l'activité services prépayés contribuant à la performance des organisations.

Le pourcentage de chiffre d'affaires opérationnel réalisé dans l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens est de 65 % en France, 82 % en Europe (hors France), 86 % en Amérique latine et Caraïbes et 73 % dans les autres pays.

Le pourcentage de chiffre d'affaires opérationnel réalisé dans l'activité services prépayés contribuant à la performance des organisations est de 35 % en France, 18 % en Europe (hors France), 14 % en Amérique latine et Caraïbes et 27 % dans les autres pays.



#### 2.5.2.4. Chiffre d'affaires financier

En 2008, le chiffre d'affaires financier *pro forma* du Groupe s'est élevé à 129 millions d'euros, soit une augmentation de 38,0 % par rapport à 2007, à périmètre et change constants. En données publiées, la croissance par rapport au chiffre d'affaires financier *pro forma* réalisé par le Groupe en 2007 (96 millions d'euros) est de 34,2 %.

Cette importante croissance du chiffre d'affaires financier du Groupe se décompose en un impact négatif de change à hauteur de 4 millions d'euros (soit une baisse de 3,9 %) et une croissance de 37 millions d'euros qui s'explique notamment par la hausse des taux d'intérêt sur la période.

#### 2.5.3. RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

---

Le résultat d'exploitation courant *pro forma* du Groupe s'est élevé à 365 millions d'euros en 2008, contre 320 millions d'euros en 2007, soit une croissance en données publiées de 45 millions d'euros (14,1 %).

À périmètre et change constants, la croissance est de 71 millions d'euros (22,2 %), comprenant la croissance de 37 millions d'euros du chiffre d'affaires financier. Hors impact de ce chiffre d'affaires financier dont la croissance est notamment liée à l'évolution favorable des taux d'intérêt, le résultat d'exploitation courant à périmètre et change constants augmente de 34 millions d'euros, ce qui traduit une bonne transformation en résultat du chiffre d'affaires opérationnel qui a cru sur la même période de 72 millions d'euros à périmètre et change constants.

Les impacts de change représentent une baisse de 22 millions d'euros, dont 14 millions proviennent de la dévaluation du Bolivar Fuerte au Venezuela.

Le résultat d'exploitation courant a représenté 2,8 % du volume d'émission en 2007 et 2,9 % du volume d'émission en 2008.

#### 2.5.4. RÉSULTAT FINANCIER

---

Le résultat financier *pro forma* du Groupe représente une charge nette de 87 millions d'euros en 2008 contre 92 millions d'euros en 2007, soit une baisse des charges de 5 millions d'euros.

Il est rappelé que la charge d'intérêts financiers est basée sur les hypothèses retenues dans le cadre de l'établissement des comptes *pro forma*.

#### 2.5.5. IMPÔTS

---

Le Groupe a connu une augmentation de sa charge d'impôt *pro forma* qui est passée de 68 millions d'euros en 2007 à 86 millions d'euros en 2008. Le taux courant d'impôt du Groupe s'établit à 28,6 % en 2008 contre 30,5 % en 2007.

#### 2.5.6. RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT

---

Le résultat courant après impôt du Groupe s'est établi pour 2008 à 167 millions d'euros contre 131 millions en 2007, soit une augmentation de 27,5 %.

#### 2.5.7. RÉSULTAT NET

---

Le Groupe a enregistré un bénéfice net de 177 millions d'euros en 2008, contre un bénéfice net de 134 millions d'euros en 2007.

Les principales charges non récurrentes enregistrées en 2008 sont relatives à une provision pour coûts de déménagement de New Services France pour 9 millions d'euros, ainsi que 4 millions de charges de restructuration.

Compte tenu de ces éléments non récurrents, le bénéfice net part du Groupe était de 152 millions d'euros en 2008 et de 117 millions d'euros en 2007.

## 2.6. Liquidité et sources de financement

### 2.6.1. INTRODUCTION

Les activités du Groupe sont génératrices de flux de trésorerie opérationnels importants. Ces activités sont peu capitalistiques, avec des investissements récurrents faibles. La croissance du volume d'émission des titres et le développement des nouvelles sources de revenus augmentent la capacité du Groupe de générer des flux de trésorerie.

Les besoins en fonds de roulement du Groupe sont structurellement négatifs, la majorité des titres de services étant prépayés (c'est-à-dire, la plupart des clients payant le prix d'achat des titres avant la date de remboursement des titres par New Services). Pour cette raison, le Groupe dispose en permanence d'une trésorerie importante. Il poursuit une politique de placement prudente afin de limiter ses risques (voir sections 2.6.5 et 3.3.2 du présent prospectus).

La Société considère qu'elle dispose d'une liquidité suffisante et ce, même dans l'hypothèse où elle obtiendrait une notation inférieure à BBB+ mais toutefois « *solid investment grade* », étant précisé que dans cette hypothèse les contrats de crédit, qui seront conclus avant la Date de Réalisation de l'Apport-Scission, lui imposeraient de respecter un niveau minimum de ratio de levier supérieur ou égal à 3,00 (voir section 2.6.6.2 du présent prospectus).

### 2.6.2. FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux de trésorerie du Groupe provenant des opérations ont augmenté de manière régulière pendant plusieurs années, avant de fléchir en 2009, principalement en raison de l'effet de change. Les investissements du Groupe ont été modestes malgré la réalisation de plusieurs opérations de croissance externe. Le tableau suivant présente les principaux agrégats du tableau de flux de trésorerie pour la période 2007-2009.

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	336	322	282
Flux de trésorerie liés aux éléments non courants	(5)	(17)	(146)
Flux de trésorerie liés aux investissements	(135)	(45)	(54)
Flux de trésorerie des activités de financement	(77)	(137)	(35)
Différence de conversion	(40)	(23)	(37)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>10</b>
Trésorerie d'ouverture	1 033	1 112	1 212
Trésorerie de clôture	1 112	1 212	1 222
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>10</b>

#### 2.6.2.1. Flux de trésorerie des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie des activités opérationnelles du Groupe sont composés de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents, plus la variation des besoins en fonds de roulement (c'est-à-dire l'augmentation courante des besoins en fonds de roulement négatifs), moins le montant de l'augmentation des fonds réservés. Ces fonds réservés correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France et en Roumanie (voir section 2.6.5 du présent prospectus). Ces fonds n'étant pas à la libre disposition du Groupe, une augmentation des fonds réservés est comptabilisée en diminution des flux de trésorerie des activités opérationnelles.

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'est élevée à 184 millions d'euros en 2009 et à 217 millions d'euros en 2008. Cette baisse est en ligne avec celle de l'excédent brut d'exploitation (voir section 2.6.3 du présent prospectus).

La variation des besoins en fonds de roulement en 2009 était de 111 millions d'euros (augmentation des besoins en fonds de roulement négatifs) et de 154 millions d'euros en 2008. L'augmentation courante des fonds réservés était de 49 millions d'euros en 2008 et de 13 millions d'euros en 2009.

Les flux de trésorerie des activités opérationnelles sont ressortis à 282 millions d'euros en 2009 et à 322 millions d'euros en 2008.

### 2.6.2.2. Flux de trésorerie liés aux éléments non courants

Le principal élément non récurrent en 2009 est un reclassement de la trésorerie en fonds réservés pour 114 millions d'euros, principalement lié à la prise en compte de la réglementation du *Ticket CESU*® en France et à la réglementation en Roumanie.

### 2.6.2.3. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement se sont élevés à 45 millions d'euros en 2008 et à 54 millions d'euros en 2009.

Les investissements récurrents sont restés faibles, à 24 millions d'euros en 2008 et à 30 millions d'euros en 2009.

Les investissements de développement se sont élevés à 23 millions d'euros en 2008 et à 41 millions d'euros en 2009. Les principaux investissements de développement réalisés en 2009 sont liés à l'acquisition d'Exit en République tchèque et au rachat d'intérêts minoritaires.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement se sont élevés à 135 millions d'euros en 2007 comprenant notamment 125 millions d'euros d'investissements de développement correspondant principalement à des acquisitions décrites dans la note 2 aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus.

En 2009, le Groupe a cédé des actifs pour un montant global de 17 millions d'euros, en augmentation par rapport aux 2 millions d'euros de cessions d'actifs en 2008. Les principales cessions réalisées en 2009 sont relatives à la cession de 33,33 % des titres de Prepay Solutions à MasterCard en février 2009.

### 2.6.2.4. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Le Groupe a utilisé 35 millions d'euros dans les activités de financement en 2009, en diminution par rapport aux 137 millions d'euros en 2008. Les 137 millions d'euros de flux de trésorerie liés aux activités de financement en 2008 résultent de la centralisation de la trésorerie dans le groupe Accor et sont liés à la variation des comptes courants intra-groupe. Les 35 millions d'euros de flux de trésorerie liés aux activités de financement en 2009 correspondent à des opérations de financement intra-groupe enregistrées comptablement et qui n'ont pas vocation à se reproduire une fois que New Services sera une entité indépendante. L'écart entre 2008 et 2009 reflète des opérations importantes de transferts entre New Services et l'activité hôtellerie du groupe Accor et n'est donc pas représentatif des tendances futures.

New Services a payé des dividendes aux entités Hôtels, et principalement à Accor (dans le cadre de la politique de dividendes de Accor pour ses filiales, à savoir le versement d'environ 90 % du résultat net avant prise en compte des charges financières d'intérêt) pour 175 millions d'euros en 2008 et pour 165 millions d'euros en 2009. Ces dividendes ne sont donc pas représentatifs de la politique de dividendes à venir de New Services (voir la section 7.3.2 du présent prospectus pour une description de la politique de dividendes que le Groupe entend mettre en place à la suite de l'opération d'Apport-Scission).

## 2.6.3. MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS (FFO)

---

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) du Groupe s'est élevée à 184 millions d'euros en 2009, en augmentation de 13,2 % à périmètre et change constants mais en baisse de 15,2 % en données publiées en raison de l'impact négatif de change notamment lié à la dévaluation du Bolivar Fuerte vénézuélien.

La croissance à périmètre et change constants de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) a été retenue comme un indicateur clé pour le Groupe. Il se calcule comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Excédent brut d'exploitation	345	396	363
– Résultat financier	(92)	(87)	(104)
– Impôt sur les sociétés	(78)	(83)	(77)
– Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation	2	9	3
– Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents	(11)	(18)	(1)
<b>Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)</b>	<b>166</b>	<b>217</b>	<b>184</b>
<i>En pourcentage</i>			
Croissance de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) en données publiées	N/A	30,7 %	(15,2 %)
Croissance de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) à périmètre et change constants	N/A	23,7 %	13,2 %

## 2.6.4. BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

Les besoins en fonds de roulement du Groupe sont structurellement négatifs. Les besoins en fonds de roulement négatifs se sont élevés à 2 032 millions d'euros fin 2009, en augmentation de 56 millions d'euros par rapport à 1 976 millions d'euros en 2008. Après déduction des fonds réservés, les besoins en fonds de roulement négatifs se sont élevés à 1 467 millions d'euros fin 2009 et à 1 535 millions d'euros fin 2008.

Le tableau suivant présente les éléments composant les besoins en fonds de roulement du Groupe, avant et après déduction des fonds réservés.

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Stocks	10	11	13
Clients	1 095	846	894
Autres tiers actifs	159	242	248
<b>BFR ACTIF</b>	<b>1 264</b>	<b>1 099</b>	<b>1 155</b>
Fournisseurs	92	196	140
Autres tiers passifs	177	292	164
Titres à rembourser	2 895	2 587	2 883
<b>BFR PASSIF</b>	<b>3 164</b>	<b>3 075</b>	<b>3 187</b>
<b>Float (BFR net)</b>	<b>1 900</b>	<b>1 976</b>	<b>2 032</b>
Fonds réservés	392	441	565
<b>Float (BFR net) après fonds réservés</b>	<b>1 508</b>	<b>1 535</b>	<b>1 467</b>

Le *float* (besoin de fonds de roulement net) du Groupe a représenté environ 8,6 semaines de volume d'émission fin 2007, 8,1 fin 2008 et 8,5 fin 2009 (dont 12,0 semaines de volume d'émission en Europe et 3,9 en Amérique latine et Caraïbes).

Au 31 décembre 2009, 78 % du *float* (besoin de fonds de roulement net) provient des activités en Europe, 19 % des activités en Amérique latine et Caraïbes et 3 % des activités dans les autres pays.

## 2.6.5. GESTION DE LA TRÉSORERIE

La trésorerie du Groupe et les titres de placement se sont élevés à 1 224 millions d'euros au 31 décembre 2008 et à 1 263 millions d'euros au 31 décembre 2009 (1 222 millions d'euros de titres de placement et 41 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie).

Ces montants excluent les fonds réservés, dont le montant était de 441 millions d'euros fin 2008 et de 565 millions d'euros fin 2009. En application des réglementations française et roumaine, les fonds réservés doivent être placés en placements monétaires sans risque et liquides à tout moment, l'intégralité de la rémunération de ces placements revenant à New Services. Le placement des fonds réservés est similaire à celui du reste de la trésorerie du Groupe.

En effet, la politique de New Services est de poursuivre une stratégie de placement prudente, afin d'être en mesure de rembourser les titres de services présentés par les prestataires affiliés. Au 31 décembre 2009, sur les 1 222 millions d'euros de titres de placement, 1 096 millions d'euros ont été investis en placements monétaires, et 121 millions d'euros en obligations et titres de créances négociables classées en instruments financiers détenus jusqu'à l'échéance (le solde a été investi en SICAV et fonds communs de placement à moins de 3 mois et en autres placements).

La gestion de la trésorerie est centralisée au niveau de la Société. Les filiales locales du Groupe sont financièrement autonomes les unes par rapport aux autres.

La Société suit des politiques de gestion de trésorerie bien définies : investissements en monnaie locale dans des contreparties « Tier 1 » avec les meilleures notations dans les pays concernés, investissements principalement en produits monétaires et répartition des contreparties en respect de la solidité financière de ces dernières.

Les placements font l'objet d'un reporting mensuel à la Direction financière du Groupe par contrepartie, pays et catégorie d'investissement.

## 2.6.6. ENDETTEMENT

### 2.6.6.1. Dette financière du Groupe

La dette financière nette *pro forma* du Groupe s'élève à 303 millions d'euros au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Autres dettes financières long terme	1 547	1 534	1 515
Dettes financières court terme	2	4	10
Banques	3	12	41
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 552</b>	<b>1 550</b>	<b>1 566</b>
Prêts à court terme	(8)	(3)	-
Titres de placement	(984)	(1 179)	(1 222)
Disponibilités	(131)	(45)	(41)
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>(1 123)</b>	<b>(1 227)</b>	<b>(1 263)</b>
<b>Dette nette</b>	<b>429</b>	<b>323</b>	<b>303</b>

La dette nette de New Services n'est qu'une hypothèse d'allocation de la dette du groupe Accor à New Services pour les besoins de la constitution des comptes *pro forma*, le Groupe ne disposant à ce jour d'aucun contrat de financement (voir la note b1 « Retraitement des bilans *pro forma* - Endettement financier net » de la note « Base de préparation des comptes *pro forma* » aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus). Le Groupe a l'intention de mettre en place des financements pour un montant approximativement équivalent à celui de la dette financière *pro forma*, soit environ 1,5 milliard d'euros.

Compte tenu des flux de trésorerie anticipés au cours du premier semestre 2010, le Groupe s'est donné comme objectif une dette nette aux alentours de 400 millions d'euros au 30 juin 2010.

### 2.6.6.2. Conditions des contrats de crédit à conclure par la Société

Les conditions des contrats de crédit qui seront conclus par la Société avant la Date de Réalisation de l'Apport-Scission font, à la date du présent prospectus, l'objet de lettres d'engagement de la part des banques en date du 10 mai 2010, sous condition que la Société bénéficie d'une notation au minimum de « *solid investment grade* » à la signature des contrats.

La Société a prévu de conclure avant les Assemblées Générales de ses actionnaires et de ceux de Accor qui se réuniront le 29 juin 2010 et auxquelles sera soumise l'approbation de l'Apport-Scission :

- ▶ un emprunt d'un montant maximum en principal de 900 millions d'euros avec un groupe de prêteurs (le « **Club Deal** ») ayant pour échéance le 30 juin 2015 ;
- ▶ un emprunt d'un montant en principal de 600 millions d'euros avec un groupe de prêteurs (le « **Bridge to Bonds** ») ayant pour échéance le 30 juin 2011 ; et
- ▶ des lignes de financement bilatérales multidevises pour un montant cumulé de 600 millions d'euros (les « **Lignes Bilatérales** ») ayant pour échéance le 30 juin 2014.

Le Club Deal et le Bridge to Bonds seront utilisés par New Services pour rembourser préalablement à la tenue des assemblées appelées à approuver l'Apport-Scission, la dette figurant sur son compte courant avec le groupe Accor à la suite des opérations de réorganisation préalables à l'Apport-Scission (voir section 6.2 du présent prospectus), étant précisé que le Bridge to Bonds a vocation à être remboursé de façon anticipée à hauteur de toute émission obligataire réalisée par la Société avant son échéance. La Société ne prévoit pas de procéder à un tirage des Lignes Bilatérales immédiatement après la réalisation de l'Apport-Scission, celles-ci étant destinées à financer les besoins généraux liés à l'activité du Groupe.

Le Club Deal et les Lignes Bilatérales sont des emprunts à taux variable plus une marge dont le niveau dépend de celui du ratio de levier (Dette Nette Consolidée/Excédent Brut d'Exploitation consolidé).

Le Bridge to Bonds est un emprunt à taux variable plus une marge dont le niveau varie en fonction de la durée écoulée depuis le premier tirage.

La Société prévoit de demander une notation. La notation obtenue figurera dans le complément au prospectus qui paraîtra dans la première quinzaine du mois de juin 2010 (voir section 9.6 du présent prospectus). Les conditions financières des contrats de crédit ont été négociées en faisant l'hypothèse d'une notation « *solid investment grade* ». Dans ce cadre, le niveau de marge, ainsi que l'insertion éventuelle d'une clause de remboursement anticipé basé sur un ratio de levier (Dette Nette Consolidée/Excédent Brut d'Exploitation consolidé supérieur ou égal à 3,00) sera fonction de la notation attribuée à la Société lors de la signature des contrats. En toute hypothèse, ces contrats de crédit ne comporteront pas de clause de remboursement anticipé qui pourrait être déclenchée par l'évolution future de la notation (voir section 3.4 « Risque lié à la sensibilité à la notation » du présent prospectus).

Les comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus ont été préparés en tenant compte d'un coût du financement pour un rating BBB+.

Dans l'hypothèse où la Société recevrait une notation inférieure à BBB+ mais toutefois « *solid investment grade* », le coût du financement serait augmenté de 25 points de base.

Chacun des prêteurs au titre du Club Deal, du Bridge to Bonds et de chacune des Lignes Bilatérales pourra demander le remboursement anticipé des montants prêtés par lui en cas de changement de contrôle de la Société, c'est-à-dire si une personne ou un groupe de personnes agissant de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce acquiert plus de 50 % des droits de vote de la Société.

### 2.6.7. CAPITAUX PROPRES

---

Dans les comptes *pro forma*, les capitaux propres du Groupe sont négatifs à hauteur de 1 137 millions d'euros au 31 décembre 2008 et de 1 187 millions d'euros 31 décembre 2009. Cette particularité résulte de la comptabilisation des actifs, apportés ou cédés par le groupe Accor dans le cadre des opérations d'Apport-Scission, à leur valeur historique.

En effet, les opérations d'Apport-Scission, qu'il s'agisse des apports ou des cessions effectués par le groupe Accor au bénéfice du Groupe et résultant en une dette nette *pro forma* de 303 millions d'euros au 31 décembre 2009 (pour une estimation de la dette nette cible au 30 juin 2010, voir la section 2.6.6.1 du présent prospectus), ne constituent pas des opérations de regroupement d'entreprises entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 3.

En effet, quelle que soit la forme juridique utilisée pour procéder à la constitution du Groupe, ces opérations ne conduisent pas à modifier le périmètre du Groupe tel qu'il a été défini dans les comptes combinés historiques. De fait, les apports doivent être analysés comme des opérations de restructuration internes au Groupe, sans impact sur les comptes combinés historiques du Groupe dans la mesure où toutes les

entités apportées faisaient déjà partie du périmètre des comptes combinés historiques. Les opérations juridiques de cession entre le groupe Accor et les entités du Groupe ne constituent pas non plus des opérations d'acquisition du point de vue du Groupe puisque toutes les entités faisant l'objet de ces cessions faisaient également partie du périmètre des comptes combinés historiques du Groupe préalablement aux opérations juridiques de cession.

En revanche, ces cessions se traduisant au niveau des comptes du Groupe par une sortie de trésorerie au profit de l'actionnaire Accor, cette sortie de trésorerie sans contrepartie doit être comptabilisée au moment où elle intervient en réduction des capitaux propres du Groupe comme une distribution.

La situation négative des capitaux propres consolidés n'affecte ni la capacité du Groupe à se refinancer, ni la solidité de sa situation financière en l'absence d'obligation de recapitalisation, que ce soit au niveau de la Société ou de ses filiales. Les comptes sociaux n'étant pas concernés, la capacité distributive de la Société n'est pas non plus affectée.

## 2.6.8. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements hors bilan qui apparaissent dans les comptes du Groupe sont exclusivement des garanties et des cautions données par le Groupe et très majoritairement des garanties données en application d'exigences légales dans le cadre de son activité d'émission de titres de services du marché des Avantages aux Salariés et aux Citoyens (par exemple, de *Tickets Restaurant*®) à des collectivités publiques. Ils concernent essentiellement l'activité du Groupe en Italie. Ces garanties concernent des titres à rembourser qui sont inscrits au passif du bilan du Groupe.

Le montant des garanties et des cautions a augmenté sur la période 2007-2009, passant de 69 millions d'euros au 31 décembre 2007 à 83 millions d'euros au 31 décembre 2008 et à 90 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Le tableau ci-après présente le détail des garanties et cautions octroyées par le Groupe au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	À plus de 5 ans
Garanties envers les entités publiques pour la vente de <i>Tickets Restaurant</i> ® en Italie	44	21	23
Garanties pour des appels d'offres publics en Espagne	1	0	0
Cautions bancaires	1	0	0

## 2.7. Contrats importants

Au cours de l'exercice 2009, les seuls contrats (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires) souscrits par un membre quelconque du Groupe et contenant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe sont ceux signés dans le cadre d'opérations de croissance externe et sont décrits dans les comptes combinés historiques en note 2 (paragraphes A à B) et en note 39.

## 2.8. Faits marquants du début d'année

À la connaissance de la Société, aucun changement significatif dans la situation financière et commerciale du Groupe n'est survenu depuis le 31 décembre 2009, à l'exception ce qui est décrit ci-après dans la section 2.8 du présent prospectus.

## 2.8.1. CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2010

Au premier trimestre 2010, le chiffre d'affaires du Groupe s'est établi à 227 millions d'euros, soit une progression de 2,9 % en données publiées par rapport au premier trimestre 2009. Si les variations de périmètre ont un impact positif de 4,0 %, les effets de change pèsent quant à eux négativement sur le chiffre d'affaires à hauteur de 0,8 % (soit un impact négatif de 6,4 % pour le Bolivar Fuerte vénézuélien que ne parviennent pas tout à fait à compenser les impacts positifs de 4,3 % pour le Real brésilien, de 0,3 % pour le Peso mexicain et de 0,1 % pour la Livre sterling).

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires du Groupe est en légère diminution de 0,4 % (contre une diminution de 3,8 % au quatrième trimestre 2009).

Le premier trimestre marque une amélioration de la tendance du chiffre d'affaires opérationnel (croissance de 3,8 % à périmètre et change constants contre une croissance de 0,2 % au quatrième trimestre 2009). L'activité du Groupe bénéficie de leviers de croissance moyen-terme très positifs, dans les pays émergents comme dans les pays développés.

En revanche, l'évolution du chiffre d'affaires financier demeure très négative et marque une diminution de 29,5 % au premier trimestre 2010 (contre une diminution de 31,1 % au quatrième trimestre 2009). Le chiffre d'affaires financier est encore très impacté par la baisse des taux d'intérêt, dont la base de comparaison devrait progressivement s'améliorer à partir de la fin du deuxième trimestre 2010.

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre 2009	1 <sup>er</sup> trimestre 2010	Variation publiée	Variation comparable <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>221</b>	<b>227</b>	<b>2,9 %</b>	<b>(0,4 %)</b>
Chiffre d'affaires opérationnel	193	208	7,7 %	3,8 %
Chiffre d'affaires financier	28	19	(31,0 %)	(29,5 %)

(1) À périmètre et change constants.

### 2.8.1.1. Europe

Au cours du premier trimestre 2010, le volume d'émission en Europe est en progression de 4,8 % à périmètre et change constants.

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe en Europe est en revanche en léger recul de 1,7 % à périmètre et change constants (contre un recul de 2,2 % à périmètre et change constants au quatrième trimestre 2009). Rend compte de ce recul une baisse de 23,4 % du chiffre d'affaires financier que n'a pu totalement compenser la progression de 1,6 % du chiffre d'affaires opérationnel tirée par une hausse de 4,8 % du volume d'émission à périmètre et change constants. La poursuite de l'augmentation du chômage et le faible niveau des taux d'intérêt en Europe expliquent ce léger recul.

L'activité en Europe continue à subir les effets négatifs de la poursuite de la hausse du chômage, toutefois atténués par la création ou le déploiement de nouveaux produits comme l'*EcoChèque*® en Belgique ou le *Ticket CESU*® en France.

**En France**, le volume d'émission est en hausse de 4,7 % à périmètre et change constants. Le chiffre d'affaires opérationnel est en progression de 4,2 % alors que le chiffre d'affaires financier est en recul de 27,9 %. Au total, le chiffre d'affaires réalisé en France est en légère diminution de 1,0 % à périmètre et change constants. Les produits Avantages aux Salariés et aux Citoyens affichent une bonne performance, liée notamment à une activité soutenue du *Ticket CESU*®. À périmètre et change constants, le volume d'émission et le chiffre d'affaires opérationnel de *Ticket Restaurant*® et *Ticket CESU*® réalisés en France progressent respectivement de 6,3 % et de 8,2 %. Le ticket cadeaux, plus cyclique, voit une baisse du volume d'émission et du chiffre d'affaires opérationnel respectivement 3,0 % et de 1,5 % en données périmètre et change constants.

**En Belgique**, le volume d'émission affiche une forte hausse de 19,0 % à périmètre et change constants. Le chiffre d'affaires progresse de 16,5 % à périmètre et change constants, en raison d'une progression de 19,3 % du chiffre d'affaires opérationnel, très partiellement compensée par une baisse du chiffre d'affaires financier de 4,5 %. Les produits Avantages aux Salariés et aux Citoyens ont contribué à cette forte croissance, notamment grâce au succès du nouveau produit *EcoChèque*® lancé en juin 2009. À périmètre et change constants, le volume d'émission et le chiffre d'affaires opérationnel du *Ticket Restaurant*® réalisés en Belgique progressent respectivement de 3,2 % et de 4,3 %.

**En Italie**, dans un environnement économique difficile, marqué par une hausse du chômage et du nombre de faillites d'entreprises (attrition économique qui impacte négativement le volume d'émission à hauteur de 6,6 %), le chiffre d'affaires enregistre une baisse de 3,7 % à périmètre et change constants (soit une baisse de 2,4 % du chiffre d'affaires opérationnel et de 19,7 % du chiffre d'affaires financier) malgré une légère croissance de 0,9 % du volume d'émission à périmètre et change constants.



### 2.8.1.2. Amérique latine et Caraïbes

Au cours du premier trimestre 2010, le volume d'émission réalisé en Amérique latine et Caraïbes connaît une forte progression de 10,6 %, à périmètre et change constants.

Le chiffre d'affaires total est en croissance de 3,0 % à périmètre et change constants sur le premier trimestre 2010 (contre une diminution de 5,2 % au quatrième trimestre 2009) qui s'explique par une augmentation de 9,1 % pour le chiffre d'affaires opérationnel, partiellement compensée par une diminution de 38,7 % du chiffre d'affaires financier. L'environnement économique favorable en Amérique latine et Caraïbes au premier trimestre 2010 permettant des créations d'emplois importants (notamment au Brésil) et les performances commerciales expliquent la très forte croissance du chiffre d'affaires opérationnel du premier trimestre 2010.

**Au Brésil**, le chiffre d'affaires progresse de 3,9 % à périmètre et change constants. Cette augmentation s'explique par une progression de 7,6 % du chiffre d'affaires opérationnel, partiellement compensée par une baisse 32,0 % pour le chiffre d'affaires financier. L'augmentation du chiffre d'affaires opérationnel est tirée par la forte croissance de 9,0 % du volume d'émission à périmètre et change constants. Le *Ticket Restaurant*® et le *Ticket Alimentation*® réalisent de très bons résultats avec une croissance de 9,8 % de leur volume d'émission et de 10,8 % de leur chiffre d'affaires opérationnel, à périmètre et change constants. Le *Ticket Car*® contribue également à cette bonne performance, avec une croissance de son volume d'émission de 3,9 % à périmètre et change constants.

**En Amérique latine hispanique**, le chiffre d'affaires, en hausse de 2,0 % à périmètre et change constants, est toujours impacté négativement par la suppression de l'avantage fiscal en Argentine. Cette progression s'explique par une augmentation de 10,8 % du chiffre d'affaires opérationnel, partiellement compensée par une baisse de 42,9 % pour le chiffre d'affaires financier. Hors Argentine, l'Amérique latine hispanique enregistre un volume d'émission en hausse de 16,7 % à périmètre et taux de change constants et un chiffre d'affaires opérationnel en hausse de 16,5 %. L'effet de base défavorable sur l'Argentine prendra fin en août 2010.

## 2.9. Déclaration sur le fonds de roulement net

La Société atteste que, de son point de vue, le fonds de roulement net consolidé du Groupe est suffisant (c'est-à-dire que le Groupe a accès à des ressources de trésorerie et de liquidité suffisantes) au regard de ses obligations au cours des 12 prochains mois à compter de la date du visa de l'AMF sur le présent prospectus.

## 2.10. Capitaux propres et l'endettement

Conformément aux recommandations du CESR (*Committee of European Securities Regulators*) de février 2005 (CESR/05-054b, paragraphe 127), le tableau ci-dessous présente la situation de l'endettement et des capitaux propres *pro forma* au 31 décembre 2009 et au 31 mars 2010 établis selon le référentiel IFRS :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Pro forma 31/12/2009</b>	<b>Pro forma 31/03/2010</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET ENDETTEMENT</b>		
<b>TOTAL DE LA DETTE COURANTE</b>	<b>51</b>	<b>45</b>
<i>Faisant l'objet de garanties</i>	-	-
<i>Faisant l'objet de nantissements</i>	-	-
<i>Sans garantie ni nantissement</i>	51	45
<b>TOTAL DES DETTES NON COURANTES (HORS PARTIE COURANTE DES DETTES LONG TERME)</b>	<b>1 515</b>	<b>1 514</b>
<i>Faisant l'objet de garanties</i>	-	-
<i>Faisant l'objet de nantissements</i>	-	-
<i>Sans garantie ni nantissement</i>	1 515	1 514
<b>CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE HORS RÉSULTAT AU 31.03.2010 <sup>(1)</sup></b>	<b>(1 204)</b>	<b>(1 138) <sup>(2)</sup></b>
<i>Capital social</i>	451	451
<i>Réserve légale</i>	-	-
<i>Autres réserves y compris résultats 2009</i>	(1 655)	(1 589)
<b>ANALYSE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>		
<i>A. Trésorerie</i>	41	60
<i>B. Équivalents de trésorerie</i>	-	-
<i>C. Titres de placement</i>	1 222	1 100
<b>D. Liquidités (A) + (B) + (C)</b>	<b>1 263</b>	<b>1 160</b>
<b>E. Créances financières à court terme</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>F. Dettes bancaires à court terme</i>	41	34
<i>G. Part à moins d'un an des dettes à moyen et long termes</i>	-	-
<i>H. Autres dettes financières à court terme</i>	10	11
<b>I. Dettes financières courantes à court terme (F) + (G) + (H)</b>	<b>51</b>	<b>45</b>
<b>J. Endettement financier net à court terme (I) – (E) – (D)</b>	<b>(1 212)</b>	<b>(1 115)</b>
<i>K. Emprunts bancaires à plus d'un an</i>	900	900
<i>L. Obligations émises (Bridge to Bonds)</i>	600	600
<i>M. Autres emprunts à plus d'un an</i>	15	14
<b>N. Endettement financier net à moyen et long termes (K) + (L) + (M)</b>	<b>1 515</b>	<b>1 514</b>
<b>O. Endettement financier net (J) + (N)</b>	<b>303</b>	<b>399 <sup>(2)</sup></b>

(1) La variation s'explique par l'évolution des écarts de conversion à hauteur de 29 millions d'euros et par la contrepartie des ajustements *pro forma* sur le résultat net à hauteur de 35 millions d'euros.

(2) Sur la base des comptes sociaux, les capitaux propres réels hors résultat et l'endettement net au 31 mars 2010 s'établissaient respectivement à 22 000 euros et 29 000 euros.

## 2.11. Opérations avec des apparentés

Les opérations conclues par la Société avec des apparentés (tels que définis à la section 9.4 du présent prospectus) consistent en des conventions à conclure avec Accor et qui sont décrites dans la section 6.3.1.1 (d) et dans la note 29 des comptes *pro forma* figurant en section 10.2.1 du présent prospectus.



# 3

## Facteurs de risques

<b>3.1. Risques juridiques</b>	<b>82</b>	<b>3.3. Risques de marché</b>	<b>86</b>
<b>3.2. Risques opérationnels</b>	<b>83</b>	3.3.1. Risque de change	86
3.2.1. Risques liés aux activités du Groupe	83	3.3.2. Risque de taux	86
3.2.2. Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe	84	3.3.3. Risque de crédit et/ou de contrepartie	86
3.2.3. Risques liés à la structure du Groupe	85	<b>3.4. Risques liés à l'opération d'Apport-Scission</b>	<b>87</b>
		<b>3.5. Gestion des risques</b>	<b>88</b>

## 3.1. Risques juridiques

### Évolution des dispositions législatives ou réglementaires applicables aux produits bénéficiant d'un cadre fiscal spécifique

Certains produits du Groupe sont soumis, dans certains pays, à des réglementations nationales instituant un cadre fiscal propice à leur développement. Ces dispositions concernent essentiellement les produits dans le domaine des Avantages aux Salariés et aux Citoyens, et notamment le *Ticket Restaurant*® et le *Ticket Alimentación*®. Les produits dans le domaine des Avantages aux Salariés et aux Citoyens ont représenté environ 88 % du volume d'émission du Groupe en 2009 dont une partie significative est réalisée dans trois principaux pays, à savoir la France, l'Italie et le Brésil.

Ces dispositions législatives et/ou réglementaires sont susceptibles d'évoluer de manière défavorable au Groupe. Ainsi, récemment, les gouvernements de certains pays qui ont vu un alourdissement de leur déficit public ont pu être amenés à réduire les avantages fiscaux ou sociaux attachés aux produits évoqués. Ces politiques, souvent conjoncturelles, pourraient être amenées à se poursuivre. L'attrait fiscal que représentent ces produits étant l'un des éléments favorisant leur développement et leur rentabilité, il est possible qu'une dégradation de l'environnement réglementaire ou législatif, engendre une réduction du volume d'émission de ces produits (pour une présentation des impacts de la modification du cadre d'exonération fiscale en Argentine sur l'activité et les résultats du Groupe, voir les sections 2.4.1.1, 2.4.2.1, 2.4.2.2, 2.5.1.1 et 2.5.2.2 du présent prospectus).

Le lecteur est également invité à se reporter à la section 1.11 pour plus de détails sur les différentes réglementations auxquelles est soumis le Groupe, et notamment à la présentation de la réglementation française et de la réglementation brésilienne figurant respectivement aux sections 1.11.1.2 et 1.11.1.3 du présent prospectus.

### Évolution du cadre législatif réglementant certains produits du Groupe

Certains produits du Groupe sont soumis à une réglementation plus ou moins contraignante selon le pays où ils sont commercialisés. Le processus de dématérialisation des titres papier (les titres sur support électronique ayant vocation à représenter à terme la majorité des produits du Groupe) pourrait conduire à augmenter le nombre de produits du Groupe soumis à des contraintes réglementaires.

Dans certains pays, le cadre réglementaire est en évolution, souvent dans un contexte politique favorisant la mise en place de restrictions plus importantes et plus protectrices des bénéficiaires de ces produits. La réglementation des cartes-cadeaux et des autres cartes de paiement, par exemple, évolue vers un cadre plus strict en ce qui concerne notamment l'information à fournir aux clients et aux bénéficiaires lors de la vente des cartes, les commissions et cotisations facturées aux clients et le traitement des cartes partiellement non utilisées à leurs dates d'expiration (dans certains pays, l'émetteur doit rembourser au client tout ou partie du montant non utilisé). Les activités du Groupe sont également soumises à des lois sur la protection des données personnelles et la sécurité des données informatisées.

Les contraintes réglementaires pourraient limiter la capacité du Groupe à développer ses activités. Ces contraintes sont parfois imprévisibles et peuvent nécessiter la mobilisation de ressources et des investissements importants, qui peuvent avoir un impact sur les résultats et sur la situation financière du Groupe.

### Protection des marques du Groupe

Le succès du Groupe repose en partie sur son portefeuille de marques reconnues telles que *Ticket Restaurant*® ou *Ticket Alimentación*®. Les noms des produits du Groupe sont des marques déposées dans certains pays mais pas dans tous les pays où le Groupe est implanté ou pourrait être implanté à l'avenir. Si des tiers utilisaient déjà des marques similaires à celles du Groupe dans certains pays, ils pourraient s'opposer à l'enregistrement par le Groupe de ses marques. Si une autre société jouissant d'un droit protégé sur une marque du Groupe parvenait à empêcher le Groupe d'utiliser cette marque sur certains marchés, cela pourrait porter atteinte à la capacité du Groupe à déployer ses produits sur de nouveaux marchés géographiques et pourrait contraindre le Groupe à consacrer des ressources substantielles à l'établissement de noms de marques nouveaux ou alternatifs. Les moyens à disposition du Groupe pour protéger ses marques et ses autres droits de propriété intellectuelle dans les pays dans lesquels le Groupe opère, pourraient ne pas garantir une parfaite protection de ces droits. En outre, ces marques sont moins protégées par la législation de certains pays que par celle applicable en Europe ou en Amérique du Nord.

## 3.2. Risques opérationnels

### 3.2.1. RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

---

#### Conjoncture économique

Les résultats du Groupe dépendent en partie des conditions économiques dans les principaux pays où il exerce ses activités. Bien que l'activité du Groupe soit relativement résistante aux cycles économiques par rapport à d'autres secteurs, une mauvaise conjoncture économique aurait néanmoins un effet direct sur le volume des titres émis par le Groupe et sur ses résultats. Une baisse de l'activité économique qui entraîne des faillites et des fermetures aurait pour effet de réduire le nombre de clients du Groupe. Une augmentation du taux de chômage aurait pour effet de réduire, pour chaque client, le nombre de salariés bénéficiaires des produits du Groupe. Par ailleurs, la progression de la valeur unitaire des titres émis par le Groupe est influencée par le taux d'inflation. Enfin, les revenus financiers du Groupe (les intérêts perçus sur le flottant résultant de l'intervalle entre le paiement du prix des titres et leur remboursement) dépendent à la fois du volume de titres émis, et donc des facteurs économiques décrits ci-dessus, et des taux d'intérêt du marché (voir section 3.3.2 « Risque de taux » du présent prospectus).

Si la perspective d'une reprise économique suite à la fin de la crise mondiale représente une opportunité pour le Groupe, cette reprise pourrait se matérialiser lentement et la croissance économique pourrait s'établir à des niveaux moins importants que ceux observés dans le passé. Si les conditions économiques dégradées perduraient, le Groupe pourrait ne pas réaliser ses objectifs de croissance et ses résultats et sa situation financière pourraient être impactés.

#### Concurrence

Les métiers du Groupe sont soumis à une pression concurrentielle de la part de grands opérateurs internationaux (notamment le groupe Sodexo) et de concurrents locaux de plus petite taille (voir la section 1.10 pour une description des principaux concurrents du Groupe). De nouveaux entrants sont également susceptibles de pénétrer un ou plusieurs marchés. Cette pression concurrentielle entraîne des risques de tension sur les commissions (situation observée notamment en France depuis quelques années), de non-renouvellement de contrats arrivant à échéance ainsi que de plus grandes difficultés à obtenir de nouveaux contrats. Si le Groupe n'était pas en mesure de faire face de façon efficace à la concurrence, il pourrait perdre des parts de marché ou voir son activité et sa rentabilité affectées.

Au demeurant, dans les pays où New Services a consolidé sa position de *leader*, certains concurrents ou partenaires commerciaux, pourraient être tentés de reprocher à New Services d'utiliser cette position afin de contourner ou de distordre les règles de marché. Ainsi, en France, une instruction de l'Autorité de la Concurrence est actuellement en cours à la suite d'une plainte déposée par un concurrent d'Accentiv' Kadéos concernant notamment la durée des exclusivités d'acceptation et de distribution de certains des titres du Groupe conclues avec certaines enseignes partenaires. Le 2 mars 2010, l'Autorité de la Concurrence a rejeté la demande de mesures conservatoires présentée par ce concurrent. À ce stade, rien ne permet de préjuger de l'issue de l'enquête.

#### Falsification et vol des titres

La distribution de faux titres et le vol de titres présentent plusieurs risques pour le Groupe. Il pourrait lui être demandé d'accepter des titres contrefaits ou volés présentés par les prestataires pour remboursement. Même si les cas de falsification et de vol sont peu nombreux et concernent généralement des montants faibles, les investissements du Groupe pour lutter contre ces problèmes peuvent être importants.

#### Migration du support papier vers les supports dématérialisés

Le Groupe développe les supports électroniques (cartes, internet, téléphonie mobile) pour ses différents produits. Si la migration du support papier vers les supports dématérialisés présente des opportunités pour accroître le volume des titres émis et pour vendre des services à valeur ajoutée, elle comporte également un certain nombre de risques. Cette migration pourrait avoir tendance à réduire les revenus financiers, car l'intervalle entre la vente des produits électroniques et leur remboursement est généralement inférieur à celui observé pour les produits sur support papier. Elle pourrait faire disparaître une partie des revenus du Groupe résultant de la perte et la destruction des titres en format papier. Les paiements sur les produits électroniques passent souvent par des réseaux appartenant aux tiers (notamment des réseaux bancaires), qui prélèvent des commissions et imposent des règles parfois contraignantes. Enfin, dans certains cas, le temps que le système de perception des commissions s'automatise, le Groupe doit facturer ses commissions aux prestataires, s'exposant au risque de non-paiement de celles-ci.

## Activités internationales

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris dans des pays émergents, notamment en Amérique latine et dans une moindre mesure en Europe centrale. En 2009, environ 41 % du volume d'émission du Groupe a été réalisé en Amérique latine.

Les risques encourus par le Groupe propres aux activités internationales sont nombreux et comprennent notamment :

- ▶ les risques liés aux changements inattendus ou arbitraires en matière de réglementation et notamment de réglementation fiscale ;
- ▶ les risques liés aux limitations concernant le rapatriement des bénéficiaires (de telles contraintes existent par exemple au Venezuela) ;
- ▶ les risques liés à la nationalisation sans indemnisation adéquate ;
- ▶ les risques liés aux variations des taux de change ;
- ▶ les risques liés à la corruption dans certains pays ;
- ▶ les risques liés à une éventuelle insuffisance de la protection des données informatiques ; et
- ▶ les risques liés aux changements politiques ou économiques affectant une région ou un pays donné.

La matérialisation d'un ou de plusieurs de ces risques peut avoir un impact significatif sur les résultats et sur la situation financière du Groupe. A titre d'exemple, l'annonce en janvier 2010 par le Venezuela d'une dévalorisation de 50 % du Bolivar a entraîné une perte de change de 39 millions d'euros dans le résultat *pro forma* avant impôt et éléments non récurrents pour l'exercice 2009.

## Systemes d'information

Dans le cadre de son activité, le Groupe et/ou ses prestataires utilisent un certain nombre d'outils informatiques et de systèmes d'information, en particulier pour la gestion de ses produits dématérialisés et pour son activité de gestion des programmes prépayés (voir section 1.9.3 du présent prospectus). Le Groupe et/ou ses prestataires disposent de systèmes de sauvegarde relatifs à ses bases de données. Cependant, en cas de défaillance de ces systèmes d'information et si ces bases de données et leurs sauvegardes devaient être détruites ou endommagées pour une raison quelconque, l'activité du Groupe pourrait s'en trouver perturbée.

### 3.2.2. RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE DU GROUPE

---

#### Stratégie de croissance organique

La stratégie de croissance organique du Groupe repose sur certains leviers et initiatives qui peuvent s'avérer difficiles à mettre en œuvre. Le taux de croissance réalisé par le Groupe depuis plusieurs années pourrait ne pas se reproduire à l'avenir pour des raisons telles que les suivantes :

- ▶ certains marchés où le Groupe est implanté pourraient arriver à un stade de saturation ;
- ▶ le Groupe pourrait ne pas réussir à convaincre ses clients d'accepter une hausse de la valeur unitaire des titres que les clients peuvent choisir librement ;
- ▶ les nouveaux pays pourraient offrir des perspectives moins attractives que les marchés où le Groupe s'est implanté ces dernières années ;
- ▶ les produits commercialisés par le Groupe dans un pays pourraient ne pas connaître le même succès commercial dans d'autres pays ; et
- ▶ l'augmentation du volume d'émission résultant de la mise en place de nouvelles technologies pourrait s'avérer moins importante que celle attendue par le Groupe.

#### Ouverture de nouveaux marchés géographiques

La capacité du Groupe à poursuivre et à mener à bien sa stratégie d'expansion géographique est sujette à des contraintes et des incertitudes, notamment des incertitudes réglementaires et politiques dont il n'a pas la maîtrise. Afin de vendre les produits Avantages aux Salariés et aux Citoyens dans un pays nouveau, le Groupe doit convaincre les autorités compétentes de mettre en place un cadre fiscal adapté qui nécessite généralement l'adoption d'une législation spécifique. Le Groupe pourrait investir des ressources pour préparer son implantation dans un nouveau marché sans avoir de garantie quant à la mise en place d'une réglementation fiscale appropriée.



Sur le plan commercial, pour réussir dans un nouveau marché, le Groupe doit constituer un réseau de prestataires affiliés pour rendre son produit attractif pour ses clients et leurs salariés. Pendant les premières années d'activité dans un pays, le Groupe pourrait réaliser des pertes en raison de l'absence d'économies d'échelle. Une fois établi dans un pays, le Groupe pourrait voir sa part de marché se dégrader en raison de l'entrée de nouveaux acteurs qui profiteraient de l'investissement du Groupe sans avoir à supporter les mêmes coûts ou les mêmes risques.

## Développement des services prépayés contribuant à la performance des organisations

New Services développe des produits et services nouveaux qui ont un profil de risque différent de celui de l'activité Avantages aux Salariés et aux Citoyens. En général, ces produits et services ne bénéficient pas d'une exonération fiscale. Dans certains cas, il n'existe pas de marché établi pour ces produits et services et le Groupe porte le risque associé à un marché en phase de démarrage. En outre, le Groupe pourrait ne pas réussir à développer de nouvelles sources de revenus telles que les honoraires et commissions pour les services annexes aux produits, la conception de solutions et la gestion de programmes pour ses clients.

## Stratégie de croissance externe du Groupe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions. Le Groupe pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles crédibles ou de conclure des transactions au moment opportun et dans des conditions satisfaisantes.

En outre, afin d'obtenir les autorisations requises pour des acquisitions auprès des autorités de la concurrence dans un ou plusieurs territoires, il est possible que New Services soit contraint d'accepter certaines conditions, telles que la cession de certains actifs ou branches d'activité.

La croissance par acquisition implique des risques et notamment les suivants : (i) les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se vérifier, en particulier concernant les synergies et l'évaluation de la demande commerciale ; (ii) le Groupe pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises, de leurs technologies, gammes de produits et salariés ; (iii) le Groupe pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés ou clients clés des sociétés acquises ; et (iv) la Société pourrait accroître son endettement en vue de financer ces acquisitions. En conséquence, les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se vérifier dans les délais et les niveaux attendus ou affecter la situation financière de la Société.

### 3.2.3. RISQUES LIÉS À LA STRUCTURE DU GROUPE

---

#### Immobilisations incorporelles

Le Groupe soumet les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles à des tests annuels de dépréciation. Au 31 décembre 2009, le montant net des immobilisations incorporelles inscrit au bilan consolidé *pro forma* du Groupe s'élevait à 99 millions d'euros. Les écarts d'acquisition (*goodwill*) s'élevaient à 557 millions d'euros au 31 décembre 2009. Le Groupe estime que les comptes *pro forma* pour l'exercice 2009 donnent une image correcte et complète de son patrimoine et de sa situation financière. Toutefois, le Groupe ne peut exclure que la survenance d'événements futurs, par nature imprévisibles, est susceptible d'entraîner une dépréciation de certaines immobilisations incorporelles. En raison du montant important des immobilisations incorporelles figurant dans son bilan, des éventuelles dépréciations significatives pourraient avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats du Groupe pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées.

#### Risques fiscaux

En tant que groupe international, le Groupe est soumis à la législation fiscale dans un grand nombre de pays et conduit son activité au regard d'obligations réglementaires diverses. Dans la mesure où les réglementations fiscales des différentes juridictions dans lesquelles le Groupe opère ne prévoient pas toujours de solutions claires et définitives, la structure, la conduite des activités du Groupe et son régime fiscal sont fondés sur son interprétation des réglementations fiscales locales. Même si, à la date du présent prospectus, le Groupe ne fait pas l'objet de contrôles fiscaux de nature à remettre en cause son interprétation de ces réglementations, le Groupe ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales locales à l'avenir.

## 3.3. Risques de marché

### 3.3.1. RISQUE DE CHANGE

---

Le Groupe supporte le risque de change provenant de la traduction comptable du volume d'émission, du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de chaque pays. Les risques de traduction comptable ne font pas l'objet de couvertures de change.

Une variation de 10 % du taux de change des principales devises aurait les effets suivants sur le résultat d'exploitation courant du Groupe : Brésil (BRL) 8,1 millions d'euros, Venezuela (VEF) 3,3 millions d'euros, Mexique (MXP) 1,7 million d'euros et Roumanie (RON) 1,4 million d'euros. En 2009, les variations de change ont eu un impact significatif sur les comptes de la Société (voir section 2.4 « Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2009 (*pro forma*) et le 31 décembre 2008 (*pro forma*) » du présent prospectus).

Une part importante des titres de services du Groupe est émise dans des pays où l'euro, devise de reporting du Groupe, n'est pas la monnaie fonctionnelle. La politique du Groupe est de placer la trésorerie générée par l'activité dans la devise du pays d'émission de ces titres de service.

Les flux financiers réels entre pays dont la monnaie n'est pas l'euro sont principalement les dividendes versés par les filiales à leur maison mère. Ceux-ci peuvent être soumis aux fluctuations de la devise d'origine par rapport à l'euro. À la date d'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, la Société ne dispose pas d'instruments de couverture de change. Toutefois, ces flux financiers pourront donner lieu à l'avenir à une couverture de change, notamment sous forme d'achats à terme de devises.

Au 31 décembre 2009, le Groupe n'a pas contracté de couverture de change.

### 3.3.2. RISQUE DE TAUX

---

Les fluctuations des taux d'intérêt ont un impact direct sur le chiffre d'affaires financier du Groupe. Le *float* au 31 décembre 2009 est de 2.032 millions d'euros (voir la note 23.1 aux comptes *pro forma* se trouvant dans la section 10.2.1 du présent prospectus), une variation moyenne de 100 bp aurait donc un impact de 20,3 millions d'euros sur le chiffre d'affaires financier du Groupe.

Au 31 décembre 2009, la dette financière nette *pro forma* du Groupe est de 303 millions d'euros (voir note 20 aux comptes *pro forma* se trouvant dans la section 10.2.1 du présent prospectus et pour une description des conditions des contrats de crédit à conclure par la Société, voir section 2.6.6.2 du présent prospectus). Une variation moyenne de 100 bp aurait donc un impact de 3 millions d'euros sur le résultat opérationnel avant impôt du Groupe, cet impact intégrant l'effet sur le chiffre d'affaires financier explicité précédemment.

À la date d'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, la Société ne dispose pas d'instruments de couverture du risque de taux.

### 3.3.3. RISQUE DE CRÉDIT ET/OU DE CONTREPARTIE

---

Le Groupe est exposé au risque de crédit des établissements dans lesquels sa trésorerie est investie. La défaillance d'un de ces établissements ou la dégradation de la situation financière d'un tel établissement pourrait entraîner une perte financière pour New Services.

Afin de réduire l'exposition au risque de contrepartie, New Services :

- ▶ effectue des transactions avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays ;
- ▶ diversifie son portefeuille de contreparties ;
- ▶ limite les montants par contrepartie ; et
- ▶ effectue un *reporting* mensuel permettant de suivre la répartition et la qualité des contreparties (notation des établissements financiers réalisée par les agences de notation).

La politique du Groupe est de placer sa trésorerie dans la monnaie dans laquelle les *Tickets Restaurant*® et autres produits sont émis. Le Groupe est donc tributaire du risque pays qui pourrait se matérialiser notamment dans le cadre d'une crise financière affectant un ou plusieurs pays où New Services exerce son activité.

Historiquement, une part importante de la trésorerie du Groupe a été placée dans des comptes courants au sein du groupe Accor dans le cadre de son système de gestion de trésorerie globale. À la suite de l'opération d'Apport-Scission, New Services assurera la gestion de sa trésorerie d'une manière indépendante, ce qui aura pour effet d'augmenter son exposition au risque de crédit des établissements bancaires et des autres émetteurs des produits dans lesquels la trésorerie du Groupe sera placée.

## 3.4. Risques liés à l'opération d'Apport-Scission

### Absence d'historique de New Services en tant qu'entité indépendante

Les activités de New Services ont été jusqu'à présent exercées dans le cadre du groupe Accor qui bénéficiait à ce titre d'un dispositif interne adapté à son statut de société cotée en bourse. La séparation de l'activité de New Services du reste des activités du groupe Accor pourrait engendrer des perturbations opérationnelles liées à la mise en place de structures nécessaires à son fonctionnement en tant qu'entité indépendante cotée.

New Services bénéficiera de certaines prestations des sociétés du groupe Accor Hospitality visant à assurer des fonctions supports (notamment dans les domaines de la bureautique, des outils de gestion, de comptabilité et de paie, de l'informatique et de la gestion de trésorerie) et ne disposera donc pas de capacité propre dans certains domaines. La survenance du terme ou la résiliation d'un ou de plusieurs de ces contrats pourrait perturber le fonctionnement du Groupe, s'il n'est pas alors en mesure d'assurer les fonctions en interne, ou entraîner des coûts importants de remplacement (soit en raison de nouvelles embauches de ressources internes, soit en raison du recours à d'autres prestataires externes).

### Caractère non représentatif des comptes consolidés *pro forma* du Groupe

Les comptes consolidés *pro forma* ont pour objectif de présenter les performances des activités de New Services ainsi que sa situation patrimoniale, selon un périmètre comparable aux activités apportées à la Société, comme si l'Apport-Scission avait été réalisé au 1<sup>er</sup> janvier 2007, et non pas à sa date de réalisation réelle. Ces comptes *pro forma* sont fondés sur un certain nombre d'hypothèses, et ne reflètent pas nécessairement les résultats que New Services aurait obtenus si l'Apport-Scission avait été réalisé au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Par ailleurs, les tendances indiquées dans les états financiers *pro forma* ne sont pas nécessairement représentatives de la performance ou des résultats futurs du Groupe.

### Conséquences de l'Apport-Scission sur les clauses de changement de contrôle

Le Groupe a conclu divers contrats clients, contrats de licence, contrats de partenariat et autres conventions ou actes contenant des clauses de changement de contrôle. Certaines de ces clauses pourraient trouver application lorsque le groupe Accor ne sera plus l'actionnaire de contrôle de New Services. Dans ces cas, les contrats permettront aux cocontractants de les résilier ou de demander des garanties quant à la continuation de l'exécution du contrat. Bien que le Groupe considère qu'aucun contrat n'est significatif pris individuellement, la résiliation d'un nombre important de contrats à la suite de l'Apport-Scission pourrait avoir un impact sur l'activité et les résultats du Groupe.

### Absence de cotation antérieure des actions de la Société

Les actions de la Société, jusqu'à leur admission aux négociations sur le marché Euronext Paris, n'auront fait l'objet d'aucune cotation sur un marché réglementé. Les premiers cours de l'action de la Société sur le marché d'Euronext Paris résulteront de la confrontation des premiers ordres de marché dont la nature et l'importance dépendront d'un certain nombre d'éléments, notamment des conditions de marché et des conditions économiques prévalant alors, des résultats du Groupe, de l'état des activités du Groupe et de l'intérêt des investisseurs ainsi que, le cas échéant, des cessions sur le marché opérées par les actionnaires de Accor ayant reçu des actions de la Société dans le cadre de l'Apport-Scission (notamment la cession par les FCPE Accor des titres New Services Holding reçus dans le cadre de l'Apport-Scission en application de leur obligation de cession dans les meilleurs délais, dans le respect des intérêts des porteurs de parts). Ces derniers peuvent mener une politique d'investissement incluant l'hôtellerie mais pas nécessairement une activité de services comme celle du Groupe. En outre, en cas d'évolution défavorable du statut fiscal de la Société aux États-Unis, la détention des actions de la Société pourrait avoir des conséquences défavorables pour les actionnaires américains. Si ces derniers décidaient de ne pas rester dans le capital de la Société, le marché global pour les actions de la Société serait réduit et le cours des actions pourrait en être affecté. Ces cours pourraient ne pas refléter ce que sera le prix de marché des actions de la Société au cours des mois suivant l'Apport-Scission, lorsque les différents acteurs du marché auront une meilleure connaissance du Groupe.

Bien que la Société ait demandé l'admission de ses actions aux négociations sur le marché Euronext Paris, il n'est pas possible de garantir l'existence d'un marché liquide pour ses actions ni qu'un tel marché, s'il se développe, perdurera. Si un marché liquide pour les actions de la Société ne se développe pas, la liquidité et le prix de marché de ses actions pourraient en être affectés.

## Risque lié à la sensibilité à la notation

Les conditions financières des contrats de crédit qui seront conclus par la Société avant la Date de Réalisation de l'Apport-Scission ont été négociées en faisant l'hypothèse d'une notation au minimum « *solid investment grade* ». Dans ce cadre, le niveau de marge, ainsi que l'insertion éventuelle d'une clause de remboursement anticipé basé sur un ratio de levier (Dette Nette consolidée/Excédent Brut d'Exploitation consolidé supérieur ou égal à 3,00) sera fonction de la notation attribuée à la Société lors de la signature des contrats. En toute hypothèse, ces contrats de crédit ne comporteront pas de clause de remboursement anticipé qui pourrait être déclenchée par l'évolution future de la notation (voir section 2.6.6.2 « Conditions des contrats de crédit à conclure par la Société » du présent prospectus).

Si la réputation et la solidité financière du Groupe, et partant sa notation, venaient à se dégrader, le niveau d'activité du Groupe pourrait être négativement impacté.

## 3.5. Gestion des risques

La méthode de gestion des risques auxquels le Groupe est confronté, consiste à identifier ces risques, à les évaluer et à mettre en œuvre les plans d'action et les couvertures appropriés.

Le Groupe travaille à la mise en place d'une politique de gestion intégrée des risques d'entreprise visant à fournir une vision complète du portefeuille des risques par l'utilisation de méthodologies et d'outils communs à l'ensemble des filiales et des Directions fonctionnelles.

La coordination de cette approche intégrée est sous la responsabilité de la Direction juridique, fiscale et de la gestion des risques de New Services, chargée, au niveau des différentes filiales, de déployer de manière homogène et cohérente les méthodes d'évaluation et de gestion des risques. Ce réseau sera animé par une personne dédiée à cet effet.

L'identification de ces risques s'effectuera grâce à la mise en place d'une cartographie des risques pour l'ensemble du Groupe, actuellement en cours de mise en place. Les risques seront identifiés, classés par catégorie (stratégique, financier, opérationnel, juridique), et correspondront à des plans d'actions aux différents niveaux de l'entreprise.

La gestion des risques de marché (risques de change, taux, crédit et/ou contrepartie) est centralisée au niveau de la Direction financière de New Services.

Elle répond à des objectifs de sécurité et de rentabilité. Compte tenu du montant important de ses placements, le Groupe attache une attention particulière à la gestion du risque de contrepartie en :

- ▶ réalisant des transactions avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays ;
- ▶ diversifiant le portefeuille des contreparties ;
- ▶ limitant le montant par contrepartie ; et
- ▶ réalisant un *reporting* mensuel permettant de suivre la répartition et la qualité des contreparties (*rating* des établissements financiers émis par les agences de notation).

Le Groupe attache également une importance toute particulière à la gestion du risque de change. Celle-ci consiste notamment à investir la trésorerie générée par l'activité dans la devise du pays d'émission, à réaliser les investissements dans la devise du pays bénéficiaire et à effectuer des couvertures de change sur les paiements de dividendes.

En dehors de la gestion des risques de marché, les filiales gardent la responsabilité de la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques la plus appropriée à leurs activités spécifiques.

Toutefois, certains risques transversaux seront directement gérés par les Directions fonctionnelles concernées. Ainsi, la Direction de l'Audit interne présentera son plan d'audit annuel sur la base de l'analyse des risques opérationnels et financiers des sociétés du Groupe. Ce plan d'audit sera validé par la Direction générale ; les missions de l'Audit interne auront pour objectif d'évaluer la contribution des entités auditées par rapport à leurs engagements, de valider leur analyse et maîtrise des risques, et de vérifier le respect des procédures, directives et chartes du Groupe. À l'issue de chaque mission, la Direction de l'Audit interne communiquera ses conclusions et recommandations d'actions correctives.

En raison de son implantation internationale, de ses activités, et d'un environnement réglementaire de plus en plus complexe et contraignant, le Groupe est particulièrement attentif à la gestion des risques juridiques.

Le Groupe s'est notamment doté de règles internes de vigilance juridique, destinées aux différentes entités opérationnelles et à leurs collaborateurs. Ces règles portent notamment sur le processus à respecter en vue de la conclusion de certains contrats, mais aussi des remontées des risques de contentieux (afin de permettre une gestion en amont) et des développements sur les contentieux importants déjà en cours.

# 4 Responsabilité sociétale

<b>4.1. Les hommes et les femmes chez New Services</b>	<b>90</b>	<b>4.2. L'engagement en faveur du développement durable de New Services</b>	<b>101</b>
4.1.1. Les chiffres clés	90	4.2.1. New Services s'engage pour le bien-être local	101
4.1.2. L'emploi	93	4.2.2. New Services agit pour la planète	102
4.1.3. Développement des compétences et formation	94	4.2.3. Management de l'environnement	104
4.1.4. La mobilité	95	4.2.4. New Services, une entreprise solidaire	105
4.1.5. Le bien-être au travail	95		
4.1.6. Rémunération et avantages sociaux	97		
4.1.7. Diversité	97		
4.1.8. Dialogue social	98		
4.1.9. Données sociales France – Tableaux récapitulatifs	99		

Lorsque le premier titre-restaurant est émis en 1962, c'est une véritable révolution sociale qui a lieu en démocratisant la restauration des salariés. Cette volonté d'agir comme agent du changement social est inscrite au cœur de métier de New Services qui développe chaque jour des solutions alliant innovation et performance sociale.

La responsabilité sociétale de New Services est naturellement ancrée dans ses activités et leur interaction avec son contexte social, culturel, économique et environnemental. Cette démarche se décline à travers une politique de Ressources Humaines active qui a pour vocation de faire grandir les collaborateurs, un programme de développement durable et des actions en faveur des communautés locales.

## 4.1. Les hommes et les femmes chez New Services

Les hommes et les contacts humains sont depuis l'origine au cœur de la stratégie gagnante de New Services et la principale richesse de cette entreprise en croissance.

### 4.1.1. LES CHIFFRES CLÉS

---

#### Effectifs par zone géographique au 31 décembre 2009

France	Europe (hors France)	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays
18 %	30 %	37 %	15 %

## Bilan des Ressources Humaines au 31 décembre 2009

	France	Europe (hors France)	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total 2009	Total 2008	Total 2007
<b>Effectifs</b>	<b>1 096</b>	<b>1 808</b>	<b>2 286</b>	<b>914</b>	<b>6 104</b>	<b>5 826</b>	<b>5 355</b>
dont % de femmes	63 %	59 %	50 %	47 %	54 %	54 %	52 %
dont % d'hommes	37 %	41 %	50 %	53 %	46 %	46 %	48 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	94 %	92 %	94 %	79 %	91 %	89 %	88 %
dont % de femmes	63 %	59 %	50 %	44 %	54 %	52 %	53 %
dont % d'hommes	37 %	41 %	50 %	56 %	46 %	48 %	47 %
<b>Encadrement</b>							
dont % d'encadrants <sup>(1)</sup>	32 %	18 %	14 %	19 %	19 %	21 %	17 %
dont % de femmes encadrants	58 %	44 %	40 %	28 %	45 %	44 %	45 %
dont % d'hommes encadrants	42 %	56 %	60 %	72 %	55 %	56 %	55 %
<b>Formation</b>							
Ratio de formation (frais de formation/masse salariale)	1,9 %	1,9 %	4,0 %	1,3 %	2,3 %	4,0 %	2,6 %
<b>Nombre de jours de formation</b>	<b>1 172</b>	<b>6 815</b>	<b>8 128</b>	<b>789</b>	<b>16 904</b>	<b>23 601</b>	<b>15 056</b>
Nombre d'employés ayant suivi au moins une formation	452	1 381	1 785	359	3 977	4 364	3 635
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	206	278	391	95	970	899	771
Nombre de non-encadrants ayant suivi au moins une formation	246	1 103	1 394	264	3 007	3 465	2 864
<b>Accidents de travail</b>							
Taux de fréquence des accidents de travail <sup>(2)</sup>	7,4	2,1	8,7	-	4,3	3,4	3,5
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	-	-	-	-

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

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

## Les Ressources Humaines chez New Services

Pour imposer son *leadership* mondial dans les activités de titres de services, New Services a démontré sa capacité à « fabriquer » des entrepreneurs, à mobiliser des collaborateurs prêts à prendre des risques, des « champions » qui obtiennent les meilleures performances, avec des produits issus d'une innovation à l'écoute de leurs clients.

Fort de cet atout profondément enraciné dans sa culture interne, New Services a, à partir de l'emblématique *Ticket Restaurant*<sup>®</sup>, renforcé et étoffé son offre de services et de solutions autour de trois dimensions-clés des Ressources Humaines : faciliter la vie, développer le bien-être et améliorer la performance de ses clients.

Chacun de ces domaines est imprégné des valeurs qui animent au quotidien les plus de 6 000 collaborateurs de New Services : esprit entrepreneurial, innovation, performance, simplicité et partage.

Ces valeurs portent leurs actions quotidiennes pour permettre à l'entreprise d'accomplir sa mission d'apporter bien-être et motivation aux individus, et performance aux organisations.

Elles constituent également le socle du projet d'entreprise EDEN – Entreprendre Différemment Ensemble – lancé en janvier 2010 dans le cadre de la nouvelle impulsion donnée à la stratégie de New Services pour l'accompagner dans son ambition : être le leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens et un acteur majeur des services prépayés contribuant à la performance des organisations.

En interne, cet objectif se décline sur le plan des Ressources Humaines de New Services. Il vise à faire de l'entreprise une société reconnue pour sa capacité à concilier les objectifs de performance de l'entreprise avec les aspirations personnelles des salariés. Cet équilibre, qui place l'homme au cœur du développement de l'entreprise, constitue le signe distinctif de New Services.

Dans cet esprit, la politique des Ressources Humaines sur la période 2009-2012 repose sur cinq axes majeurs :

- ▶ il fait bon travailler au sein de New Services, comme l'atteste la généralisation de l'obtention de labels du type « *Best Place To Work* » ou de tout autre label international équivalent ;
- ▶ la mobilité géographique et fonctionnelle est inscrite au cœur de la culture de l'entreprise : elle permet d'accompagner l'évolution de la carrière de chaque collaborateur ;
- ▶ les relations sociales sont de bonne qualité : chaque collaborateur a une vision globale des objectifs suivis par l'entreprise et a conscience de sa contribution à leur atteinte. Cette qualité du climat social est régulièrement évaluée au moyen d'enquêtes (enquête mondiale conduite tous les deux ans et enquêtes locales réalisées sur décision des Directions Générales pays) et du suivi de certains indicateurs (*turnover*, absentéisme) ;
- ▶ la formation, très fortement encouragée chez New Services, est considérée comme un investissement nécessaire, car elle conditionne le développement professionnel des collaborateurs, la préparation de l'avenir et permet de mieux intégrer les nouveaux collaborateurs. Le principe « tout collaborateur suit une formation par an » est une priorité de la politique de Ressources Humaines et un objectif affiché pour l'année 2010 ;
- ▶ le « bien faire » est un principe de management ancré dans la pratique de chaque manager et donc de chaque collaborateur. Il prend une signification toute particulière dans la conduite de projets liés à la *Corporate Social Responsibility* et, au-delà, dans la gestion des activités du Groupe, à travers une politique d'éthique spécifique à New Services.

Les principes d'action de la politique des Ressources Humaines de New Services sont les suivants :

▶ *fidéliser les talents par le développement des compétences et la promotion interne*

Il s'agit d'un principe « historique » de New Services qui prend toute son acuité dans le contexte actuel de forte concurrence et de volatilité des ressources. La fidélisation de ses collaborateurs, enjeu fort de la politique de Ressources Humaines de New Services, est un principe d'action qui se traduit de la façon suivante :

- réalisation chaque année d'entretiens d'évaluation et définition d'objectifs,
- mise en place en 2009 d'une démarche d'analyse des « potentiels » ayant permis d'identifier 120 jeunes managers performants et dotés des aptitudes nécessaires pour évoluer au sein de l'entreprise,
- généralisation, sur le terrain, de points d'avancement formels (trimestriel, semestriel), permettant de reconnaître les progrès accomplis et de guider l'action individuelle,
- généralisation de systèmes de reconnaissance encourageant la fidélité à New Services : la déclinaison au sein de l'entreprise de la démarche « Bernaches » conduite au niveau du Groupe en est une illustration, tout comme les initiatives « *monthly employee* » en vigueur aux États-Unis, en Australie, au Royaume-Uni et en Chine ;

▶ *détecter et promouvoir les talents et gérer la mobilité avec discernement*

Le choix d'un manager est déterminant pour l'avenir. L'attention portée à une promotion interne est au moins aussi grande que celle portée à un recrutement externe : elle suppose un temps de préparation et d'observation des remplaçants possibles ;

▶ *promouvoir des ressources locales à l'international*

Il s'agit d'un élément déterminant pour garantir la pérennité de la présence du Groupe sur un marché et s'assurer de sa bonne compréhension. Les managers locaux promus dans d'autres pays sont préparés en étant impliqués sur des projets internationaux ou invités à visiter d'autres structures de New Services, ce qui leur permet d'acquérir la culture, les valeurs et les « *best practices* » de New Services ;

▶ *internationaliser les équipes sur le terrain et au siège*

À l'heure où les collaborateurs de New Services sont en relation avec des cultures, des clients et des nationalités différentes, New Services se doit de promouvoir sa dimension internationale, pour être plus proche des marchés et y ancrer la « marque ». Ainsi :

- la priorité est donnée à l'expérience internationale, comme critère de recrutement et de promotion interne,
- le transfert de jeunes managers du siège vers les *business units* est encouragé, pour les inciter à s'ouvrir sur le monde, et
- les managers de diverses nationalités sont accueillis dans des fonctions centrales au sein du siège ;

▶ *veiller à la qualité de la protection sociale offerte à chacun des collaborateurs du Groupe*

New Services a pour vocation d'être un acteur contribuant à l'amélioration du bien-être de ses concitoyens et de ses clients. Cette raison d'être est le fil directeur commun aux services et solutions que le Groupe développe et commercialise. New Services se doit d'offrir à ses équipes un niveau de protection sociale (maladie, retraite, etc.) de qualité, fidèle à sa vocation de contribuer à élever le niveau de vie de chacun ;



#### ► reconnaître la performance collective et individuelle sur des critères objectifs

Compte tenu de la taille du Groupe et de sa diversité, partager un langage commun avec ses équipes en matière d'exigence professionnelle et de performance est nécessaire. Au quotidien, cette exigence se traduit par la mise en œuvre d'un management objectif et factuel : la démarche d'évaluation de la performance et la politique de rémunération de New Services sont deux leviers majeurs de cette reconnaissance.

## 4.1.2. L'EMPLOI

---

Le recrutement est un axe important de la politique des Ressources Humaines de New Services : les objectifs de croissance du Groupe rendent nécessaire l'accueil de nouveaux talents. Pour préparer l'avenir en termes de Ressources Humaines, New Services consacre beaucoup de temps à l'apprentissage de ses métiers dans le cadre d'une politique de recrutement « entreprenante », conduite au sein de chaque pays. Le but est d'accroître la notoriété de l'entreprise, d'accueillir de jeunes collaborateurs et d'attirer les meilleurs professionnels dans les domaines du développement, du marketing et des nouvelles technologies.

### 4.1.2.1. Les partenariats éducatifs

New Services est engagé depuis trois ans dans des démarches de partenariats, conduites dans plusieurs pays, avec le secteur universitaire et les ministères de l'éducation. Cette démarche s'inscrit dans une ambition plus globale de contribuer au rapprochement du monde de l'entreprise avec celui de l'éducation.

Les démarches de partenariat de New Services s'inscrivent également dans une volonté de permettre à des jeunes, disposant ou non d'un niveau élevé de qualification, d'accéder à un premier emploi.

Cette collaboration avec le monde éducatif contribue à la vocation sociale des activités de New Services et au rôle de soutien que New Services souhaite apporter aux salariés et à ses concitoyens. Cet état d'esprit est partagé par l'ensemble des entités de New Services et s'est traduit par plusieurs partenariats éducatifs :

- les équipes de New Services Mexique ont conclu une série d'accords avec des universités de Mexico District Fédéral, pour contribuer à la formation en alternance de stagiaires. New Services a également été sélectionnée à deux reprises pour faire partie d'un jury d'entreprises évaluant la qualité des travaux réalisés à l'université Ibero-Americana. Cette participation a permis de générer en 2009 quelque 500 candidatures spontanées ;
- la filiale australienne du Groupe, l'Institut Davidson Trahaire, collabore étroitement avec les départements psychologie de plusieurs universités pour la production d'études et l'accueil de nombreux étudiants dans le cadre de leurs projets de recherche.

### 4.1.2.2. Les forums de recrutement

Autres vecteurs de recrutement, les forums sont des lieux privilégiés de rencontres avec des candidats potentiels et sont des moyens pour New Services d'augmenter son capital notoriété. Les Directions Pays de New Services y renforcent massivement leur présence. En 2009, les équipes de New Services Mexique ont ainsi participé à sept forums de recrutement notamment à l'Expo Bumeran, salon de recrutement virtuel, qui a attiré quelque 500 000 visiteurs.

Les équipes de New Services République tchèque participent régulièrement à des salons de l'emploi, qui permettent à des personnes sans emploi de prendre contact avec les services de recrutement de dizaines d'entreprises tchèques.

### 4.1.2.3. L'apprentissage

Importante source de recrutement, le soutien à l'apprentissage est fortement encouragé par New Services dans tous ses pays d'implantation. Soutenir les jeunes dans leur découverte de l'entreprise, les mettre en selle et les accompagner sont les objectifs de ses politiques d'apprentissage locales.

- Le programme de stage proposé par New Services Brésil a été reconnu en 2009 par le Centre d'Intégration École Entreprise comme l'un des meilleurs du pays. New Services y affiche une moyenne d'embauche de ses stagiaires en contrat à durée indéterminée de 30 %. Par ailleurs, la filiale brésilienne a développé un programme « jeune citoyen », en partenariat avec le gouvernement de l'État de São Paulo pour favoriser l'entrée sur le marché du travail de jeunes issus de milieux défavorisés après un contrat à durée déterminée de six mois ; New Services Brésil accueille également 12 jeunes, de 14 à 24 ans, faisant partie du programme gouvernemental « *Menor aprendiz* » dédié aux jeunes apprentis, dont l'objectif est de motiver le jeune stagiaire pour apprendre et pour s'entraîner.
- Membre actif de l'Association turque des Ressources Humaines, New Services Turquie s'est associé avec le groupement des investisseurs internationaux en Turquie pour lancer un important chantier d'offres de stage à 200 étudiants à haut potentiel vivant dans des régions pauvres d'Anatolie.

## 4.1.3. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET FORMATION

### 4.1.3.1. Principes d'action

Le développement des compétences s'inscrit dans les modes de gestion des Ressources Humaines de New Services : la place accordée à la formation, en interne, via l'Académie New Services, ou en externe, est un élément fort du fonctionnement du Groupe au quotidien.

Chaque zone et/ou pays est doté d'un plan de formation, qui consiste en un programme structuré, connecté aux objectifs stratégiques du pays et aux besoins recensés annuellement ; tout en conservant un socle commun qui porte principalement sur les valeurs et la connaissance générale de l'entreprise, les formations sont ciblées sur les besoins des métiers et visent à accompagner les équipes sur le terrain.

La mise en place d'une telle politique de formation adaptée aux besoins des publics cibles, suppose, au préalable, de formaliser les compétences requises pour chaque poste et de dresser un bilan des compétences existantes. Cet « *assessment* » en amont des compétences d'un collaborateur constitue une garantie d'efficacité de toute démarche de formation. En 2009, cette approche a été celle adoptée par de nombreuses entités dans la construction de leurs démarches de formation.

### 4.1.3.2. Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences s'intègre dans les pratiques de management des filiales de New Services. Elle permet de déterminer avec précision les formations, les recrutements et le type de mobilité interne à mettre en place. En Uruguay, par exemple, l'évaluation des compétences donne lieu à des analyses détaillées de l'ensemble des postes en termes de compétences et à des comparatifs avec l'existant afin de déterminer les formations adaptées.

Au Brésil, où la priorité est donnée au recrutement interne, une démarche globale d'évaluation des compétences a été engagée en 2008 auprès de l'ensemble des collaborateurs, soit 800 personnes. L'objectif est de doter l'entreprise des compétences essentielles à la réussite de ses activités et d'orienter les collaborateurs dans leur projet professionnel.

### 4.1.3.3. Démarches de formation

► *Au niveau mondial*, New Services a mis en place trois programmes de formation distincts :

- l'éthique du management : s'adressant à l'ensemble des Directeurs Généraux de pays, de *business units* et à leurs principaux collaborateurs, ce programme avait pour thème principal l'éthique dans les affaires. L'objectif était de sensibiliser et de préparer les équipes dirigeantes à la gestion des différents risques, en particulier face au thème de la corruption, en étant capables de prendre les mesures préventives adéquates. Trois sessions ont été organisées en 2008 et 2009 en Europe, en Asie et en Amérique latine, au profit de 100 managers,
- programmes pour les jeunes hauts-potentiels : New Services a mis en place un programme spécifique destiné à cette population-clé. Les deux premières éditions des « Talents weeks » ont réuni en octobre 2009 et au début de l'année 2010, 80 collaborateurs issus de 30 pays (sur un total cible de 120 managers) autour de thèmes tels que la gestion du changement, le management interculturel et les orientations stratégiques de New Services,
- méthodologie de mise en place de programmes cartes : il s'agit d'un axe de travail prioritaire pour les *business units* New Services. Un kit d'aide à la mise en place de produits cartes a été déployé dans l'ensemble des pays afin de préparer et d'accompagner les équipes New Services dans cette mutation technologique.

► *Au niveau local*, chaque filiale inscrit la formation comme priorité d'investissement :

- les filiales New Services Grèce, New Services Autriche, New Services Uruguay se sont fixé un objectif commun : proposer au minimum une formation une fois par an à l'ensemble de leurs collaborateurs ;
- la filiale New Services USA finance des programmes d'études pour ses collaborateurs, dans la limite de 1 000 dollars par employé et par an pour les études secondaires et de 2 000 dollars par employé et par an pour les études supérieures. En 2009, 15 % du personnel a pu profiter de ce programme.

Ces actions locales proposent un contenu qui s'inscrit dans le sens des priorités de la gestion Ressources Humaines mondiales : « Partager les valeurs Maison et mieux intégrer les nouveaux collaborateurs », « Accompagner l'évolution des métiers », « Renforcer la qualité du management ».

► *Partager les valeurs « Maison » et mieux intégrer les nouveaux collaborateurs*

- pour renforcer le partage de connaissances sur l'entreprise et l'adhésion aux valeurs, New Services Asie Pacifique a lancé un programme de formation destiné aux 850 collaborateurs de la zone. À Singapour, New Services organise des sessions visant à favoriser les échanges entre les sept pays Accentiv' SurfGold de la région Asie-Pacifique ;
- dans le cadre de l'acquisition des sociétés du groupe Exit en 2009, New Services République tchèque a organisé des sessions de formation, animées par les collaborateurs de la filiale, pour les 65 collaborateurs issus des 12 sociétés de Exit.

► *Renforcer la qualité du management*

- en 2009, la zone « Europe Centrale et Scandinavie » a mis en place pour les Directions Générales de pays un programme de formation relatif à la communication, à la gestion de crise et à la relation avec les médias ;
- depuis 2008, New Services Chili organise des programmes spécifiques destinés à renforcer les compétences de ses managers en matière de *leadership* et propose des *coaching* individuels adaptés aux besoins de chacun.

► *Accompagner l'évolution des métiers et la mutation technologique*

- en 2009, 161 jours de formation pour 97 collaborateurs ont été organisés par New Services Allemagne pour renforcer leur expertise en matière de nouvelles technologies ;
- New Services France a mis en place un important programme de formation pour les opérateurs de *call centers*, ayant pour objectifs d'accompagner l'évolution métier et de renforcer la qualité de la relation clients.

#### 4.1.4. LA MOBILITÉ

---

New Services encourage la mobilité interne pour favoriser le développement de la carrière de ses collaborateurs.

La mobilité internationale est une condition nécessaire mais non-exclusive pour progresser au sein de New Services. Elle est un trait dominant de la gestion des carrières. Depuis 2006, plus de 120 collaborateurs de New Services ont été mobiles à l'international (mobilité entre plusieurs continents ou mobilité régionale).

En encourageant la mobilité internationale au sein de la division, New Services vise à :

- préparer un jeune manager à exercer des responsabilités ;
- favoriser le transfert et les échanges de savoir-faire et de bonnes pratiques ;
- diffuser une culture commune et renforcer la cohésion en interne ; et
- promouvoir l'esprit et les valeurs attachées à la marque.

#### 4.1.5. LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

---

Le bien-être des salariés qui s'inscrit dans la vocation de New Services, constitue l'un des piliers de la politique de Ressources Humaines de l'entreprise. Cette ambition se reflète dans une grande variété de solutions, de services à valeur ajoutée et dans des programmes d'accompagnement des populations.

L'amélioration du bien-être de ses concitoyens et de ses salariés est donc un élément fondateur du socle culturel commun des équipes New Services et trouve sa traduction concrète dans toute une série d'actions locales, parmi lesquelles :

##### **Les certifications « Great Place To Work »**

- Le *Great Place To Work Institute*, société de conseil en management implantée dans de nombreux pays, mène régulièrement des enquêtes auprès d'entreprises et reconnaît, au travers de l'obtention d'un label, celles qui offrent une bonne qualité de vie au travail.
- Le label « *Best Place to Work* » est devenu un véritable signe de reconnaissance des salariés envers leur entreprise. Obtenir ce label, qui témoigne de la qualité de la gestion des Ressources Humaines est l'un des objectifs des politiques de Ressources Humaines locales du Groupe. Les enquêtes du *Great Place to Work Institute* sont réalisées sur la base de nombreux critères, tels que la fierté d'appartenance à l'entreprise, le plaisir à travailler en équipe, la confiance, la communication, l'opportunité de développement professionnel et la place accordée aux femmes.

## Plusieurs pays ont, par ce label, renforcé leur image d'employeur de référence

- ▶ New Services Espagne s'est vu attribuer le trophée *WorkPlace* 2009 pour les entreprises de 50 à 100 employés (neuvième sur 50 entreprises). Ce trophée complète la certification obtenue en 2008 comme « entreprise familialement responsable ».
- ▶ New Services Uruguay poursuit sa progression dans le palmarès *Great Place To Work* : douzième position en 2007, cinquième en 2008 et troisième en 2009.
- ▶ New Services Brésil figure au palmarès du *Great Place To Work* depuis 12 ans.
- ▶ New Services Mexique a obtenu le prix du *Great Place To Work* en 2009 (30<sup>e</sup> sur 100 entreprises et 15<sup>e</sup> pour les entreprises de plus de 500 employés). New Services Mexique a été reconnue comme l'une des 36 sociétés au Mexique veillant sur la santé de ses collaborateurs, cherchant à maintenir un équilibre vie privée/professionnelle, promouvant l'égalité des sexes et donnant la possibilité aux femmes d'occuper des postes clés.
- ▶ New Services Venezuela (Cestaticket) a été certifié *Great Place To Work* 2010 et figure à la septième place du classement.

## Autres certifications

- ▶ New Services Italie a été certifié SA8000. Il s'agit d'un standard visant à garantir les droits des travailleurs dans le monde.
- ▶ New Services UK de son côté participe régulièrement aux enquêtes – presse sur les « *best companies to work for in the UK* », basées sur les études satisfaction du personnel et les pratiques en matière de Ressources Humaines. En 2010, New Services a remporté la certification « *ones to watch* » des « *best companies helping to make the world a better workplace* ».

## La fierté d'appartenance

Depuis 40 ans, la fierté d'appartenance cimenter les relations entre les collaborateurs de New Services. De nombreux dispositifs ont été créés, visant à entretenir l'esprit d'équipe, favoriser l'engagement collectif et individuel, développer le sens du partage et féliciter les plus méritants.

- ▶ Au niveau mondial, les Bernaches : Depuis 1989, les collaborateurs New Services sont régulièrement récompensés par le groupe Accor à travers les « Bernaches », décernées à celles et ceux dont les actions et comportements exemplaires incarnent l'esprit Accor. En 2009, 18 Bernaches d'Or et d'Argent ont été attribuées à des collaborateurs de New Services.
- ▶ À un niveau régional ou local, des initiatives de reconnaissance ont été prises sur le même principe que les Bernaches. Ainsi en Amérique latine, six pays (Argentine, Brésil, Chili, Pérou, Uruguay et Venezuela) ont décliné le dispositif des Bernaches auprès de leurs équipes. L'objectif étant de célébrer les initiatives collectives et individuelles, contribuant à renforcer la qualité de la relation client, l'innovation et la coopération interne. Dans le même esprit, les « *Accor Achievers Awards* » au Royaume-Uni sont des trophées annuels récompensant les collaborateurs selon des catégories représentant les valeurs de l'entreprise.

Dans tous les pays, la communication entre les équipes, le partage d'information et d'expériences sont encouragées (journées portes ouvertes, « *knowledge sharing* », intégration des nouveaux collaborateurs, etc.).

## La santé

En matière de santé, les initiatives locales prises dans les pays s'inscrivent dans le cadre d'une politique qui cherche à répondre aux préoccupations des pouvoirs publics dans ce domaine. Elle s'oriente autour de plusieurs axes majeurs :

- ▶ le dépistage et la prévention : des examens médicaux gratuits sont régulièrement proposés aux collaborateurs dans de nombreux pays (notamment en Allemagne, aux Pays-Bas, en Italie et en Chine) ;
- ▶ dispositif de crise : Les catastrophes naturelles et épidémies font l'objet de plans de gestion de crise spécifiques. Dans tous les pays où New Services est présent, des cellules de prévention contre la grippe H<sub>1</sub>N<sub>1</sub>, de conseils et d'accompagnement des personnes malades ont été mises en place, particulièrement au Mexique, l'un des premiers pays touchés par le virus ;
- ▶ l'équilibre vie privée/vie professionnelle : Il s'agit d'une forte aspiration du corps social dans de nombreuses entreprises, quel que soit le secteur économique ou le pays. Au sein de New Services, cet équilibre est encouragé par la mise en place de solutions concrètes. Les actions les plus significatives conduites en 2009, ont été les suivantes : un projet dédié aux « Mères et Pères » pour améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie familiale en Italie, un programme de retour au travail des jeunes mamans en Hongrie, un Ticket Junior pour la garde d'enfants en Autriche et la plate-forme « *Viva Melhor* » mise en place par New Services Brésil intégrée au dispositif global des Avantages aux Salariés axée sur la santé des collaborateurs. D'autres pays favorisent la flexibilité dans les horaires de travail, comme aux États-Unis, ou encouragent le travail à temps partiel. New Services Suède encourage ainsi le travail pour les personnes ayant des enfants en bas âges. New Services Inde a également réduit la durée hebdomadaire du travail, la faisant passer de six jours à cinq jours par semaine.

## 4.1.6. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

---

Pour répondre au mieux aux attentes de ses collaborateurs partout dans le monde, News Services a défini une politique de rémunération globale qui se décline au niveau local, selon les pratiques spécifiques à chaque pays.

### Équité et compétitivité

Les collaborateurs étant au centre de l'entreprise, New Services met tout en œuvre pour leur offrir une rémunération globale attractive, reconnaissant la compétence et la performance tout en respectant les principes d'équité et de non-discrimination.

Pour s'assurer de la compétitivité de leur rémunération, des enquêtes sont menées régulièrement sur les marchés locaux auprès de cabinets spécialisés.

### Individualisation

Dès le premier niveau de management, le *package* de rémunération des collaborateurs encadrants comprend une part variable incitative liée à leur performance. Ce bonus reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs ainsi que leur contribution à la réussite de l'entreprise. Des augmentations individualisées rétribuent leurs compétences et leurs expériences.

### Avantages sociaux

Soucieux du bien-être, de la santé et de la sécurité de ses équipes, New Services s'attache à porter une attention particulière à ses collaborateurs et à leurs proches. Dans ce but, selon les systèmes de protection sociale locaux, les pays et les pratiques de marché locales, le Groupe met en place, le cas échéant, des régimes de frais de santé, de prévoyance et de retraite pour accompagner ses collaborateurs et assurer leur avenir.

## 4.1.7. DIVERSITÉ

---

New Services est engagé dans la lutte contre toute forme de discrimination.

La diversité et le respect des différences font partie intégrante de sa culture d'entreprise et constitue un axe prioritaire de la politique de Ressources Humaines du Groupe. Par conséquent, New Services adhère à toutes les démarches lancées par le groupe Accor dans ce domaine, notamment à la Charte Recrutement Groupe et à l'Accord de Groupe relatif à la Diversité en France. Par le biais d'enquêtes annuelles, New Services évalue régulièrement ses pratiques dans ce domaine.

Quels que soient les niveaux hiérarchiques, New Services veille quotidiennement au respect de toute forme de différence, comme en témoignent ces quelques exemples en 2009 :

- ▶ New Services Brésil affiche comme principe fondamental de sa Charte Employeur : « New Services Brésil ne fait aucune distinction de race, d'apparence, de confession, de sexe, de condition socio-économique, de nationalité ou autre. Elle encourage, au contraire, l'embauche de collaborateurs avec lesquels les clients peuvent s'identifier ». Tous les ans, la filiale brésilienne réalise une enquête d'opinion pour identifier les points d'amélioration en matière de pratiques sur la diversité ;
- ▶ New Services Italie a fait partie des premiers signataires de la Charte pour les chances et l'égalité au travail (« *Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro* »), développée avec le Ministère du Travail et le Ministre de l'Égalité des Chances. Il s'agit d'une déclaration d'intention, souscrite volontairement par des entreprises de toute taille, pour la diffusion d'une culture d'entreprise et de politique de Ressources Humaines innovantes, sans discrimination et préjugés.

Chez New Services, la diversité s'exprime également à travers le nombre de nationalités différentes représentées au sein d'une même équipe : c'est ainsi que New Services Allemagne regroupe une centaine de collaborateurs issus de 14 nationalités différentes. Chez New Services USA, 12 langues différentes sont parlées par 45 collaborateurs.

De son côté, New Services France a mis au point en 2009 une série de sessions de formation de prévention à la discrimination auxquelles ont participé les équipes recrutement.

### Intégration des personnes handicapées

- ▶ Au cours des années 2008-2009, New Services France a porté une attention particulière au recrutement de personnes handicapées et à leur formation. Pour pallier les difficultés d'adaptation des personnes présentant un handicap, une formation « sur mesure » au métier de chargé de clientèle, commercial sédentaire et commercial vente à distance, a été élaborée avec l'organisme de formation LB formation. 80 % des personnes ayant suivi cette formation ont été intégrées en octobre 2009 dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée.

- ▶ En tant qu'entreprise socialement responsable, New Services Belgique maintient un fort engagement quant à l'intégration des personnes handicapées au sein de ses différents départements. La filiale belge du Groupe a intégré la prise en compte des personnes handicapées dans sa réflexion sur la dématérialisation des produits.
- ▶ New Services UK organise régulièrement des sessions de formation à l'attention de ses salariés visant à une meilleure compréhension du handicap. En 2009, des sessions dédiées à la surdité ont été mises en place.

### Accompagnement des seniors

Un plan d'accompagnement des seniors a été conclu par New Services France en décembre 2009. Les principaux engagements sont les suivants :

- ▶ généralisation d'un entretien de seconde partie de carrière pour les 45 ans et plus ;
- ▶ renforcement d'actions en prévention des risques professionnels et du stress : suivi médical renforcé pour le personnel en production, formation « Gestes et Postures » ;
- ▶ facilitation du passage à temps partiel ;
- ▶ renforcement de la fonction tutorale chez les 45 ans et plus ; et
- ▶ accompagnement à la transition vie active/retraite.

### Égalité professionnelle

Fin 2009, New Services compte 54 % de femmes, dont 63 % de femmes en France.

Sur les trois dernières années, la parité a été respectée au sein de l'entreprise, la proportion de femmes étant de 52 % en 2007 et de 54 % en 2008.

New Services encourage la parité au sein de l'entreprise et est particulièrement vigilant à la place accordée aux femmes. L'entreprise encourage leur participation à des postes-clés en favorisant dans certains cas la flexibilité des horaires de travail pour les mères de famille. Les femmes occupaient 45 % des fonctions d'encadrement en 2007, 44 % en 2008 et en occupent 45 % en 2009.

La population féminine est la plus représentée dans les fonctions Ressources Humaines, finance, marketing, ventes et service client.

Des tendances initiées dans certains pays tendent à se généraliser :

- ▶ New Services Italie fait partie des premiers signataires de la Charte pour les chances et l'égalité au travail, développée avec le Ministère du Travail et le Ministre de l'Égalité des Chances. 56 % des collaborateurs de New Services Italie sont des femmes, dont 45 % occupent des postes de responsabilité (trois d'entre elles sont membres du Comité de Direction).
- ▶ New Services Mexique a reçu le prix de l'une des meilleures sociétés où travailler pour les femmes. En octobre 2009, l'institut *Great Place To Work* et le Magazine *Mujer ejecutiva* ont publié la liste des entreprises ayant des politiques de Ressources Humaines valorisant et encourageant les femmes qui travaillent. En 2009, le nombre de femmes ayant un poste d'encadrement par rapport à 2008 a augmenté de 19 %.

## 4.1.8. DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social entre New Services et les partenaires sociaux est intégré dans la politique globale des Ressources Humaines du Groupe.

### Accords collectifs

New Services adhère aux accords collectifs du groupe Accor, notamment à l'accord portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences signé en décembre 2008 et entré en vigueur en janvier 2009.

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

New Services a également participé à l'accord de Groupe (comprenant les filiales en France) relatif à la diversité signé le 10 janvier 2007 avec l'ensemble des partenaires sociaux.

## Écoute du climat social dans l'entreprise

New Services est particulièrement vigilant à la façon dont les collaborateurs perçoivent leur vie au travail et à leurs attentes. L'entreprise a développé au niveau mondial et local des outils permettant d'écouter le climat social et reflétant la réalité du terrain. Les résultats de ces enquêtes et les pistes d'amélioration sont intégrés dans les plans d'actions de chaque pays.

### Au niveau mondial, des enquêtes d'opinion internes ont été réalisées

Tous les deux ans depuis 2005, New Services vient à la rencontre de l'ensemble de ses collaborateurs à travers une enquête d'opinion menée simultanément dans l'ensemble des pays où le Groupe est implanté. Chacun est amené, en toute confidentialité, à se prononcer librement et anonymement sur son rôle et sa motivation, ses relations avec ses collègues et ses managers, ses souhaits d'évolution professionnelle. Les résultats, analysés par l'institut Davidson Trahaire, filiale de New Services, sont riches en enseignements. Ils constituent le socle des plans d'actions développés par le management pour la division.

72 % des collaborateurs ont participé à l'enquête 2009. Malgré un contexte économique difficile, plus de 80 % indiquent avoir du plaisir à effectuer leurs missions et à ressentir du bien-être au travail et de la fierté à travailler pour New Services. Ils disent être particulièrement attachés à l'attention portée aux clients, au management de la performance et aux échanges de savoir-faire entre les *business units*.

Parallèlement, les pays New Services organisent au moins une fois par an des enquêtes d'opinion au sein de leurs *business units* à partir de méthodologie telles que celles du *Great Place to Work*. New Services Brésil interroge ainsi régulièrement ses collaborateurs sur leur perception des valeurs.

## 4.1.9. DONNÉES SOCIALES FRANCE – TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

---

### 4.1.9.1. Bilan social consolidé France

L'effectif total du Bilan social consolidé France au 31 décembre 2009, quelle que soit la nature du contrat de travail, est de 392 collaborateurs.

Il s'agit de la consolidation des bilans sociaux 2009 des filiales détenues à 50 % et plus par New Services, et comptant au moins 300 collaborateurs, conformément à la loi.

<b>EFFECTIF</b>	<b>2009</b>
Effectif total <sup>(1)</sup>	392
Pourcentage de femmes	54 %
Pourcentage d'hommes	46 %
Effectif par âge	
Moins de 25 ans	6 %
25 à 34 ans	48 %
35 à 44 ans	28 %
45 à 54 ans	14 %
Plus de 55 ans	4 %
Effectif par ancienneté	
Moins de 6 mois	10 %
6 mois à 2 ans	20 %
2 à 5 ans	31 %
Plus de 5 ans	39 %
Nombre de collaborateurs en contrat à durée indéterminé à temps plein	334
Nombre de collaborateurs en contrat à durée indéterminé à temps partiel	17
Nombre de collaborateurs en contrat à durée déterminé	41
Collaborateurs de nationalité étrangère <sup>(2)</sup> (en % de l'effectif total)	0,06 %
<b>RECRUTEMENT</b>	
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Indéterminée	30
Pourcentage de femmes	64 %
Pourcentage d'hommes	36 %
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Déterminée	97
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	35
<b>RÉMUNÉRATION</b>	
Intéressement collectif 2008 versé en 2009	
Nombre de bénéficiaires <sup>(3)</sup>	370
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	1 234
Participation 2008 versée en 2009	
Réserve Spéciale de Participation nette (en euros)	310 826
Nombre de bénéficiaires <sup>(3)</sup>	365
Montant moyen net par bénéficiaire (en euros)	923
<b>CONDITIONS D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ</b>	
Nombre de réunions de CHSCT <sup>(4)</sup>	7
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	155
<b>RELATIONS PROFESSIONNELLES</b>	
Accords collectifs signés en 2009	2
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	2 100
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	14

(1) Tout collaborateur présent au 31 décembre 2009, quelle que soit la nature de son contrat de travail.

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

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

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



### 4.1.9.2. Périmètre d'influence de New Services en France

Pour rappel, le périmètre d'influence comprend les collaborateurs, à temps plein ou à temps partiel, ayant un contrat à durée indéterminée, un contrat à durée déterminée de plus de trois mois ou un contrat d'apprentissage.

Emploi	31/12/2009
Effectif Total	1 096
<b>RÉMUNÉRATION</b>	
Masse salariale brute	40
Charges sociales patronales	17
<b>FORMATION</b>	
Ratio de formation <sup>(1)</sup>	1,9 %
Nombre moyen de jours de formation	1,1 jour

(1) *Frais de formation/Masse salariale.*

## 4.2. L'engagement en faveur du développement durable de New Services

L'engagement en faveur du développement durable est inscrit au cœur de la stratégie et des opérations de New Services qui s'engage pour limiter les impacts négatifs de ses activités et maximiser les impacts positifs. Dans ce cadre, New Services agit pour favoriser le bien-être local et préserver l'environnement partout dans le monde.

### 4.2.1. NEW SERVICES S'ENGAGE POUR LE BIEN-ÊTRE LOCAL

#### 4.2.1.1. Promouvoir une alimentation saine et équilibrée

Si plus de 800 millions de personnes dans le monde souffrent de sous-alimentation chronique <sup>(27)</sup>, dans de nombreux pays, les problèmes de santé liés aux excès alimentaires sont une menace sans cesse grandissante. Parce que l'obésité ne cesse de se développer partout dans le monde, New Services agit pour promouvoir une alimentation équilibrée auprès de ses restaurateurs affiliés, de ses clients, de ses bénéficiaires, mais aussi de ses employés. Cet engagement fait suite à la signature par les gouvernements d'une charte européenne sur la lutte contre l'obésité de l'Organisation Mondiale de la Santé et de la publication de *Food at Work* <sup>(28)</sup> par l'Organisation Internationale du Travail, étude à laquelle New Services avait apporté son témoignage.

Cette étude souligne l'importance de l'alimentation sur la santé et la productivité des salariés et dresse une analyse comparative des différents modes de restauration dans le cadre de la journée de travail. Elle apporte des recommandations adressées aux gouvernements, employeurs et syndicats, en prenant en compte les contraintes propres à toutes les économies, et l'éventuel poids des habitudes culturelles.

#### Programme Alimentation & Équilibre

New Services développe depuis 2005 un programme nutritionnel dont la vocation est de contribuer à l'amélioration de l'équilibre alimentaire. Ce programme, baptisé Alimentation & Équilibre et représenté par la mascotte Gustino, a été élaboré en partenariat avec des experts (nutritionnistes), des partenaires publics locaux et des représentants de la restauration qui assurent la validité de la démarche. L'objectif de ce programme est de permettre aux bénéficiaires de *Ticket Restaurant*®, via les restaurateurs affiliés, d'identifier facilement les plats qui respectent les règles d'une alimentation variée et équilibrée. L'ampleur du réseau de restaurateurs affiliés au *Ticket Restaurant*® combinée à la capacité de New Services à toucher tous les jours des millions d'utilisateurs permet une réelle amélioration de l'équilibre alimentaire. Ce programme agit à la fois sur l'offre et sur l'éducation des consommateurs. Fin 2009, le programme Alimentation & Équilibre est déployé dans 13 pays.

(27) *Source FAO (Food and Agriculture Organization).*

(28) *Food at Work, Workplace Solutions for Malnutrition, Obesity and Chronic Diseases, Christopher Wanjek.*

### Projet européen FOOD (*Fighting Obesity through Offer and Demand*)

En 2007, New Services a répondu à un appel à propositions de la Commission européenne, dans le cadre de son programme d'action communautaire dans le domaine de la santé et de la protection des consommateurs (Direction Générale de l'Union Européenne SANCO - Santé et Protection des consommateurs), sur le thème de la lutte contre l'obésité et contre les inégalités d'accès à une alimentation équilibrée. Tous les acteurs du Consortium ainsi créé partagent un intérêt commun : la promotion des styles de vie sains et la lutte contre l'obésité, en agissant sur l'alimentation, d'où l'appellation du projet FOOD : *Fighting Obesity through Offer and Demand*. Pendant deux ans, ce projet mobilise plus de 20 partenaires publics et privés dans six pays d'Europe : la France, la Belgique, l'Espagne, l'Italie, la République tchèque et la Suède.

#### 4.2.1.2. Prévenir les épidémies

Plus de 33 millions de personnes dans le monde vivent avec le Sida et 90 % des personnes séropositives ignorent qu'elles le sont. Pour lutter contre ce fléau, New Services s'est engagé dans la lutte contre le Sida en organisant des actions de sensibilisation auprès de ses collaborateurs. À l'occasion de la Journée Mondiale contre le Sida en 2008 et 2009, 29 pays se sont mobilisés pour mettre en place des actions de prévention allant de la conférence sur la maladie au test de dépistage.

En Inde, à la suite du succès de la campagne nationale de sensibilisation dans le cadre de la Journée Mondiale contre le Sida en décembre 2008, New Services a été sélectionné pour participer à un consortium public/privé pour lutter contre le Sida, la tuberculose et le paludisme. Intitulé India-CCM (*India-Country Coordinating Mechanism*), cet organisme a pour mission de coordonner l'allocation des subventions du Fonds Mondial pour combattre ces trois maladies. Aux côtés de quatre autres entreprises, d'organisations non-gouvernementales, de représentants du gouvernement, New Services contribue à la réflexion et la mise en place d'actions concrètes pour lutter contre ces épidémies en Inde. New Services profite également de cette occasion pour renforcer la prévention en interne.

Certains pays comme le Venezuela ou la Grèce ont relayé des messages de sensibilisation dans leurs carnets de *Tickets Restaurant*® pour mobiliser les clients et les bénéficiaires.

En Afrique du Sud et au Brésil, le Sida fait partie des priorités nationales pour la sécurité et la santé des collaborateurs.

#### 4.2.1.3. Soutenir le développement économique local

##### Le commerce éthique et solidaire

Face à l'ampleur des déséquilibres sociaux et économiques dans le monde, New Services agit pour contribuer au développement économique local en soutenant le commerce équitable et en faisant la promotion de l'achat responsable et éthique. En Autriche, New Services affine des enseignes qui proposent des produits bio et/ou issus du commerce équitable au réseau *Ticket Restaurant*®, *Ticket Service*® ou *Ticket Compliments*® touchant ainsi près de 120 000 bénéficiaires. Aux Pays-Bas, en Belgique, en France et en Espagne les différents catalogues cadeaux proposent des produits responsables et solidaires. L'initiative vient des Pays-Bas, qui depuis 2007 ont intégré dans le catalogue Tintelingen différents produits responsables issus du commerce équitable (gamme textile Max Havelaar), de l'agriculture biologique (vins bio) et des produits *eco-friendly* (économiseurs d'énergie). Pour aider les bénéficiaires à repérer ces produits, un pictogramme a été mis sur chaque page du catalogue où ils figurent. Une rubrique solidarité permet également au bénéficiaire de donner une partie ou la totalité de ses points à une bonne œuvre.

##### Achat local

En France, New Services a reçu le label Predici lancé par la communauté d'agglomération Arc-de-Seine dans les Hauts-de-Seine et la Chambre de Commerce et d'Industrie de ce département pour récompenser son service de conciergerie « Bien-Être à la Carte » en matière de développement local. Ce dernier s'est, en effet engagé à référencer 80 % de fournisseurs locaux et à proposer également ses services aux Petites et Moyennes Entreprises.

## 4.2.2. NEW SERVICES AGIT POUR LA PLANÈTE

La préservation de l'environnement est l'une des priorités de la démarche de développement durable de New Services. Même si son activité a un faible impact sur l'environnement, le Groupe s'engage à le réduire et à améliorer sa performance environnementale dans tous les pays où il est présent.

Les informations présentées dans cette partie concernent 14 pays. Il s'agit de la Belgique, du Brésil, de l'Espagne, de la France, de la Hongrie, de l'Italie, du Mexique, de la République tchèque, de la Roumanie, du Royaume-Uni, de la Slovaquie, de la Suède, de la Turquie et du Venezuela.

### 4.2.2.1. Énergie

Le tableau des consommations d'énergie permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que sa répartition par zone géographique.

ÉNERGIE	France	Europe hors France	Amérique latine	Total 2009	Total 2008	Total 2007
Consommation d'électricité (en KWh)	1 523 637	3 625 883	3 830 246	8 979 766	9 127 089	8 568 226
Consommation de gaz (en KWh)	388 499	1 333 135	0	1 721 634	1 787 567	1 839 957
Consommation de fioul (en KWh)	0	0	7 358	7 358	7 310	7 306
Consommation de chauffage urbain (en KWh)	0	0	0	0	0	0
Consommation totale (en KWh)	1 912 136	4 959 018	3 837 603	10 708 757	10 921 966	10 415 489

### 4.2.2.2. Eau et effluents

Le tableau des consommations d'eau permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique.

EAU	France	Europe hors France	Amérique latine	Total 2009	Total 2008	Total 2007
Consommation d'eau (en m <sup>3</sup> )	6 503	14 224	24 207	44 934	47 483	47 258

Les bureaux de New Services, essentiellement urbains, sont majoritairement raccordés au réseau d'assainissement collectif.

### 4.2.2.3. Déchets

Le tableau de suivi de la production de déchets permet de connaître le tonnage total produit ainsi que sa répartition par zone géographique.

DÉCHETS	France	Europe hors France	Amérique latine	Total 2009	Total 2008	Total 2007
Production de déchets (en tonnes)	1 274	893	499	2 666	2 144	2 098

L'une des caractéristiques principales de l'activité de New Services est la production de titres sous format papier. La mise en place de pratiques pour limiter la consommation de papier et l'impact sur la filière bois (éco-conception des produits, usage de papier écologique) est une des priorités environnementales du Groupe. À titre d'exemple, depuis 2007, New Services au Brésil a choisi de produire les *Ticket Restaurant*® en papier recyclé. Cette initiative permet de préserver 400 arbres par mois. Par ailleurs, un nouveau format pour le *Ticket Restaurant*® a été choisi, permettant ainsi de réduire la consommation de papier de 45 tonnes par an.

### 4.2.2.4. Émission de gaz à effet de serre

GAZ À EFFET DE SERRE	France	Europe hors France	Amérique latine	Total 2009	Total 2008	Total 2007
Émissions directes (t eq CO <sub>2</sub> )	71	244	2	317	329	339
Émissions indirectes (t eq CO <sub>2</sub> )	129	1 386	998	2 514	2 506	2 307
Émissions totales (t eq CO <sub>2</sub> )	201	1 630	1 000	2 831	2 835	2 646

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

- ▶ les émissions directes correspondent aux combustibles (gaz, fioul) brûlés dans les établissements ;
- ▶ les émissions indirectes correspondent à l'électricité consommée dans les établissements ainsi que la chaleur/climatisation fournies par les réseaux urbains.

Par ailleurs, New Services au Brésil a rejoint 30 autres grandes entreprises pour fonder « Entreprises pour le Climat », un groupe de travail pour rechercher des solutions et des actions pour réduire les émissions de carbone.

### 4.2.3. MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

#### Charte Environnement des bureaux

New Services appuie sa gestion environnementale sur la Charte Environnement des bureaux Accor. En 2009, 29 pays ont mis en place la Charte Environnement dans leurs bureaux et ont organisé des actions de sensibilisation auprès de leurs salariés.

#### Certification ISO 14001

La France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas sont certifiés ISO 14001. New Services France a été le premier émetteur de titres-restaurant à obtenir la certification environnementale en 2005. À noter que l'une des priorités de la Certification ISO 14001 est la conformité réglementaire.

Le déploiement de la démarche de certification au sein des *business units* devrait s'étendre en 2010.

#### 4.2.3.1. Organisation de la politique environnementale

La politique environnementale est définie par la Direction de la Responsabilité sociétale, rattachée au Directeur des Ressources humaines.

La Direction de la Responsabilité sociétale définit la politique des Ressources Humaines, d'entreprise citoyenne et environnementale de New Services et coordonne les actions avec tous les services transversaux concernés (Ressources Humaines, achats, marketing, juridique, technique, etc.). La promotion de la politique de développement durable de New Services et l'échange de bonnes pratiques sont assurés par près de 40 relais (correspondants développement durable).

#### 4.2.3.2. Sensibilisation des salariés à l'environnement

Depuis 2008, un réseau de « correspondants développement durable » a été mis en place dans chaque pays. Dans certains pays des « comités développement durable » ont été également créés. Ce réseau permet d'échanger les bonnes pratiques à mettre en place au niveau de tous les établissements.

Une plate-forme intranet a également été conçue pour informer et sensibiliser les collaborateurs au développement durable.

Chaque année, à l'occasion de la Journée Internationale de la Terre, les collaborateurs se mobilisent en mettant en place des actions en faveur de la planète et de ses habitants. En 2009, 29 pays, soit 5 900 collaborateurs, ont participé à cet événement.

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

- ▶ au Royaume-Uni, un groupe de volontaires a été constitué, la Green Team qui a pour vocation d'organiser des actions de protection de l'environnement en partenariat avec l'organisation non-gouvernementale Times 21 ;
- ▶ en Argentine, une campagne intitulée « Les petits gestes pour la planète » avec un jeu concours pour les collaborateurs a été lancée. L'objectif de cette opération était d'impliquer les employés dans la politique environnementale de l'entreprise ;
- ▶ la Direction Informatique a, de son côté, créé une rubrique « Green IT » dans sa *newsletter* interne pour promouvoir les bonnes pratiques environnementales liées à l'informatique.

#### 4.2.3.3. Sensibilisation des clients et affiliés à l'environnement

Situé au cœur de la relation avec ses parties prenantes, New Services a une position privilégiée pour dialoguer avec elles et les engager dans des actions de développement durable.

Ainsi, en tant qu'entreprise responsable, New Services développe des programmes à destination de ses clients et de ses affiliés pour les accompagner dans leur propre démarche de développement durable. Certains programmes permettent de toucher à la fois les clients et les affiliés, mais également les bénéficiaires. En voici quelques exemples :

- ▶ en 2009, *Ticket Clean Way*® a mis en place la démarche *Eco-Pressing* pour inciter non seulement ses affiliés, mais aussi toute la profession des *pressing* en France, à diminuer leur impact environnemental, améliorer leurs pratiques et les aider ainsi à répondre aux exigences réglementaires de plus en plus fortes. Ce programme sera officiellement lancé courant 2010 ;
- ▶ au Brésil, *Ticket Car*® a lancé en 2009 le programme *Ticket Car Carbon Control* qui permet aux entreprises clientes de calculer la quantité de gaz émise par leurs flottes de véhicules. Avec cette nouvelle solution, les entreprises clientes pourront obtenir des informations détaillées et précises sur les émissions de CO<sub>2</sub> provenant de la consommation de combustibles de leurs véhicules ;

- ▶ au Venezuela, *Cestaticket*® a mis en place la campagne « 2009 Année Écologique » qui avait pour objectif de diffuser chaque mois un message de sensibilisation sur un thème environnemental dans ses carnets de *Tickets Restaurant*®.

En 2009, les dépenses liées à l'environnement inclus dans le périmètre du reporting s'élevaient à 98 700 euros.

#### 4.2.3.4. Objectifs assignés aux filiales étrangères

La politique environnementale de New Services s'applique à l'ensemble des établissements situés à l'étranger.

#### 4.2.4. NEW SERVICES, UNE ENTREPRISE SOLIDAIRE

---

New Services développe des actions de mécénat en nouant des partenariats sur le long terme pour venir en aide aux plus démunis. Les collaborateurs qui s'engagent localement et portent les valeurs de l'entreprise sont la clé de voûte de cette solidarité. Don de matériel aux associations, soutien technique et logistique, actions de lien social, les collaborateurs multiplient les actions de solidarité locales.

Les actions sont décentralisées et correspondent essentiellement à des initiatives locales, adaptées aux besoins des populations, telles que : le soutien à l'organisation non gouvernementale *Un techo para mi País* au Mexique, dont la vocation est de construire des maisons pour les familles défavorisées en Amérique latine, le soutien de l'association *Samtoul* de Satu Mare en Roumanie qui s'occupe des enfants des rues et le soutien, en effectuant du bénévolat, à la renommée École Perkins pour malvoyants, située à Boston.

Depuis 2006, une journée de mobilisation internationale des collaborateurs est organisée partout dans le monde pour soutenir les communautés locales : c'est la Journée de Solidarité. Lors de cette journée, traditionnellement planifiée au mois de décembre, les collaborateurs organisent une Collecte du Cœur répondant aux besoins d'une organisation de solidarité locale préalablement choisie. En 2009, 21 pays ont participé à la Journée de Solidarité.



# 5

## Gouvernement d'entreprise

<b>5.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle</b>	<b>108</b>	<b>5.3. Intérêts et rémunérations</b>	<b>118</b>
5.1.1. Composition des organes d'administration et de direction	108	5.3.1. Rémunération des dirigeants et Mandataires sociaux	118
5.1.2. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	109	5.3.2. Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital de New Services	119
<b>5.2. Assemblées Générales</b>	<b>117</b>	<b>5.4. Politique de contrôle interne</b>	<b>119</b>
5.2.1. Convocation des Assemblées Générales (article 23 des statuts)	117	<b>5.5. Gouvernance d'entreprise</b>	<b>119</b>
5.2.2. Tenues des Assemblées Générales (article 24 des statuts)	117		

## 5.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle

### 5.1.1. COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

---

#### 5.1.1.1. Composition du Conseil d'administration

La composition du Conseil d'administration sera fixée ultérieurement et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale de New Services, qui se tiendra le 29 juin 2010. Le Conseil d'administration comportera 12 membres dont sept administrateurs indépendants au sens des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008. Elle fera l'objet complément au prospectus (voir section 9.6 du présent prospectus).

#### 5.1.1.2. Composition du Comité exécutif de New Services

Le Comité exécutif de New Services est composé de :

**Jacques Stern**

Directeur Général de New Services

**Jean-Louis Claveau**

Directeur Général Amérique latine hispanique et du Nord

**Laurent Delmas**

Directeur Général France

**Philippe Dufour**

Directeur Général de la Stratégie et Développement

**Arnaud Erulin**

Directeur Général Europe centrale et Scandinavie

**Graziella Gavezotti**

Directeur Général Italie

**Loïc Jenouvrier**

Directeur Général des Finances, Systèmes d'Information et Juridique

**Philippe Maurette**

Directeur Général des Ressources Humaines

**Oswaldo Melantonio Filho**

Directeur Général Brésil

**Laurent Pellet**

Directeur Général Europe du Sud et Afrique du Sud

**Bernard Rongvaux**

Directeur Général Europe du Nord, Moyen-Orient et Afrique

**Éliane Rouyer-Chevalier**

Directeur Général Communication Corporate, Financière et Responsabilité Sociétale



## 5.1.2. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

---

### 5.1.2.1. Fonctionnement et pouvoir du Conseil d'administration

#### Composition du Conseil d'administration (article 12 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi, notamment en cas de fusion.

Nul ne peut être nommé administrateur s'il a dépassé l'âge de 75 ans. Si un administrateur vient à dépasser l'âge de 75 ans, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la première Assemblée Générale réunie postérieurement.

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction.

Ces dispositions s'appliquent également aux représentants permanents de toute personne morale nommée administrateur.

Si du fait qu'un administrateur en fonction vient à dépasser l'âge de 70 ans, la proportion du tiers visée ci-dessus est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à cette date.

Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre années. Ils sont rééligibles.

Toutefois, par exception, l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement du Conseil d'administration par roulement de manière périodique de façon à ce que ce renouvellement porte à chaque fois sur une partie de ses membres, nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée inférieure à quatre ans.

En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'administration peut procéder dans les conditions légales à des nominations à titre provisoire qui seront soumises à la ratification de l'Assemblée Générale Ordinaire dans les conditions prévues par la loi.

À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement n'en demeurent pas moins valables.

L'administrateur nommé dans ces conditions en remplacement d'un autre demeure en fonction pendant le temps qui reste à courir du mandat de son prédécesseur.

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, chaque administrateur doit être propriétaire de 500 actions nominatives de la Société.

#### Pouvoirs du Conseil d'administration (article 13 des statuts)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Outre les décisions visées par la loi nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration, le Règlement intérieur du Conseil d'administration définit les décisions du Directeur Général ou des Directeurs Généraux Délégués pour lesquelles une autorisation du Conseil d'administration est requise (voir section 5.1.2.2 du présent prospectus).

Le Conseil d'administration pourra décider l'émission d'obligations conformément aux dispositions prévues par la loi, avec faculté de déléguer à l'un ou plusieurs de ses membres, au Directeur Général ou en accord avec ce dernier à un ou plusieurs Directeurs Généraux délégués les pouvoirs nécessaires pour réaliser dans le délai d'un an l'émission d'obligations et en arrêter les modalités.

Le Conseil d'administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres ou à toutes personnes choisies hors de son sein, des missions permanentes ou temporaires qu'il définit.

Le Conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Le Conseil d'administration fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité. À ce titre, il est rappelé que le Conseil d'administration de la Société qui se réunira le 29 juin 2010 va mettre en place un Comité d'audit et des risques, un Comité des engagements et un Comité des rémunérations et des nominations (voir section 5.1.2.5 du présent prospectus).

#### Quorum et majorité (article 15 des statuts)

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente.

Le Conseil d'administration peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou tous autres moyens de télécommunication appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Tout administrateur peut donner mandat par écrit à un autre administrateur de le représenter à une réunion du Conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

### **Délibérations du Conseil d'administration (article 15 des statuts)**

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président.

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

La convocation peut être faite par tous moyens, même verbalement, par le Président ou le Secrétaire du Conseil d'administration sur demande du Président.

Il se réunit également lorsque le tiers au moins de ses membres ou le Directeur Général en fait la demande au Président sur un ordre du jour déterminé.

En cas d'empêchement du Président, la convocation peut être faite par l'administrateur provisoirement délégué dans les fonctions de Président, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par le Directeur Général, s'il est administrateur.

Les réunions sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par tout autre administrateur désigné par le Conseil d'administration.

À l'initiative du Président du Conseil d'administration, le Directeur Général, les Directeurs Généraux Délégués, des membres de la Direction, les Commissaires aux Comptes ou d'autres personnes ayant une compétence particulière au regard des sujets inscrits à l'ordre du jour peuvent assister à tout ou partie d'une séance du Conseil d'administration.

Les administrateurs ainsi que toute personne appelée à assister au Conseil d'administration sont tenus à la confidentialité à l'égard des informations données au cours des débats ainsi qu'à une obligation générale de réserve.

### **5.1.2.2. Règlement intérieur du Conseil d'administration**

Il est prévu que lors de sa réunion du 29 juin 2010, le Conseil d'administration de la Société adopte un Règlement intérieur destiné à préciser les modalités de son fonctionnement, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires de la Société. Ce Règlement intérieur précisera le mode d'organisation et de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'administration et des comités qu'il a institués en son sein (voir section 5.1.2.5 « Comités du Conseil d'administration » pour une description des différents comités qui seront institués).

### **Administrateurs indépendants (article 1 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)**

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 AFEP-MEDEF 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.

### **Réunions du Conseil d'administration (article 2 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)**

Le Conseil d'administration tient, en règle générale, au moins cinq 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 d'administration.

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 d'administration en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'administration procède au moins tous les trois ans, à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

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

### **Information du Conseil d'administration (article 3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)**

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

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

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

Le Conseil d'administration 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. Le Conseil d'administration est également régulièrement informé de la stratégie de communication financière mise en place par la Société.

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

Les administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, hors la présence des Mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président-Directeur Général.

### **Limitations aux pouvoirs de la Direction Générale (article 4 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)**

Outre les autorisations préalables expressément prévues par la loi, notamment aux articles L. 225-35 et L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à son autorisation préalable :

- ▶ l'approbation du budget annuel ;
- ▶ tout engagement financier (c'est-à-dire toute acquisition ou cession d'actif ou de participation dans des sociétés, tout investissement direct en propriété, tout investissement locatif, tout prêt, toute avance en compte courant et toute augmentation de capital dans des sociétés non détenues majoritairement) d'un montant supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que le Président-Directeur Général peut conclure, sans autorisation préalable du Conseil d'administration à tout emprunt bancaire d'un montant inférieur ou égal à 250 millions d'euros qui s'inscrit dans le cadre de la politique de financement du Groupe telle qu'approuvée par le Conseil d'administration ;
- ▶ toute opération affectant la stratégie ou le périmètre d'activité du Groupe ;
- ▶ toute opération de rachat d'actions de la Société d'un montant supérieur à un milliard d'euros par an ; et
- ▶ les émissions obligataires relevant de l'article L. 228-40 du Code de commerce d'un montant nominal supérieur à un milliard d'euros.

### **Vice-Président du Conseil d'administration (article 5 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)**

L'article 14 des statuts prévoit que le Conseil d'administration peut nommer parmi ses membres un ou deux Vice-Présidents qui peuvent présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président.

Le Règlement intérieur précise dans son article 5 que le ou les deux Vice-Présidents sont désignés parmi les administrateurs indépendants et nommés pour la durée de leurs mandats 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 après avoir consulté le Président-Directeur Général. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

#### **5.1.2.3. Présidence du Conseil d'administration**

##### **Nomination du Président du Conseil d'administration (article 14 des statuts)**

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président, personne physique, lequel est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur. Le Président est rééligible.

Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'administration s'il a dépassé l'âge de 70 ans. S'il vient à dépasser cet âge en cours de mandat, le Président est réputé démissionnaire d'office de ses fonctions de Président à l'issue de la première Assemblée Générale d'actionnaires réunie postérieurement.

### **Missions du Président du Conseil d'administration (article 14 des statuts)**

Le Président exerce les missions et pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts.

Il préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'Assemblée Générale d'actionnaires.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président préside les Assemblées Générales des actionnaires et établit les rapports prévus par la loi. Il peut également assumer la Direction Générale de la Société en qualité de Directeur Général si le Conseil d'administration a choisi le cumul de ces deux fonctions lors de sa nomination ou à toute autre date. Dans ce cas, les dispositions concernant le Directeur Général lui sont applicables.

### **5.1.2.4. Direction Générale**

#### **Modalités d'exercice de la Direction Générale (article 17 des statuts)**

Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'administration a la faculté de décider que l'option retenue vaudra jusqu'à décision contraire du Conseil d'administration statuant aux mêmes conditions de quorum et de majorité.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur Général, lui sont applicables.

#### **Nomination du Directeur Général (article 18 des statuts)**

Lorsque le Conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, il procède à la nomination du Directeur Général parmi les administrateurs ou en dehors d'eux, fixe la durée de son mandat, qui ne saurait le cas échéant excéder la durée de ses fonctions d'administrateur, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs.

Nul ne peut être nommé Directeur Général s'il a dépassé l'âge de 65 ans. S'il vient à dépasser cet âge, en cours de mandat, le Directeur Général est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la première Assemblée Générale des actionnaires réunie postérieurement.

#### **Pouvoirs du Directeur Général (article 18 des statuts)**

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir, en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que cet acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration peut, dans la limite d'un montant qu'il fixe, autoriser le Directeur Général à donner des cautions, avals ou garanties au nom de la Société. La durée de cette autorisation ne peut être supérieure à un an, quelle que soit la durée des engagements cautionnés, avalisés ou garantis.

Le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués peuvent consentir avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à tous Mandataires qu'ils désignent, sous réserve des limitations prévues par la loi.

#### **Direction Générale Déléguée (article 19 des statuts)**

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

Le nombre maximum de Directeurs Généraux Délégués est fixé à 5.

Nul ne peut être nommé Directeur Général Délégué s'il a dépassé l'âge de 65 ans. S'il vient à dépasser cet âge en cours de mandat, le Directeur Général Délégué est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la première Assemblée Générale des actionnaires réunie postérieurement.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués.

À l'égard des tiers, les Directeurs Généraux Délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

En cas de cessation des fonctions ou d'empêchement du Directeur Général, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'administration, leurs fonctions et attributions jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur Général.

### 5.1.2.5. Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Le conseil fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Le Conseil d'administration de la Société qui se réunira le 29 juin 2010 mettra en place un Comité d'audit et des risques, un Comité des engagements et un Comité des rémunérations et des nominations. Les règles régissant leur fonctionnement seront mises en place dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société qui sera adopté lors de cette même réunion du Conseil d'administration.

#### (a) Comité d'audit et des risques

##### *Composition*

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à cinq membres, dont au moins un membre présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable et au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration.

Il est présidé par un administrateur indépendant.

##### *Mission*

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 l'exposition aux risques et l'efficacité du système de gestion des risques ainsi que les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur Financier sur ces sujets ;
- ▶ il s'assure de l'efficacité 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.

##### *Organisation des travaux*

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 d'audit et des risques accompagnées d'un ordre du jour.

Le calendrier des réunions du Comité d'audit et des risques 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 de ce 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 qu'invités permanents, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

## **(b) Comité des engagements**

### **Composition**

Le Comité des engagements est composé de cinq membres au plus.

### **Mission**

Le Comité des engagements a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- ▶ toute opération quel qu'en soit le montant susceptible d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier de façon substantielle son périmètre d'activité (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier) ;
- ▶ 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/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 prêts, avances en compte courant 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, et
  - la souscription de tout emprunt bilatéral ou syndiqué, d'un montant supérieur ou égal à 250 millions d'euros.

### **Organisation des travaux**

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 doivent faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe.

## **(c) Comité des rémunérations et des nominations**

### **Composition**

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de trois à cinq membres, dont une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration.

Il est présidé par un administrateur indépendant.

### **Mission**

Le Comité des rémunérations et des nominations a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des Mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions (ainsi que, le cas

échéant, la politique d'attribution d'actions de performance) et, d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

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

► 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 des rémunérations et des nominations prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration, veille à ce que chaque administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaire tant par rapport à la Direction Générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier,
- il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe ;

► rémunération ;

- 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 l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que toutes dispositions relatives à leurs retraites, et tout autre avantage 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 d'administration un avis sur la politique générale d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et d'actions de performance 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 d'administration sur le montant global des jetons de présence des administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil d'administration 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, de leur assiduité au Conseil d'administration 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.

### **Organisation des travaux**

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

### **5.1.2.6. Charte de l'administrateur**

Afin de se mettre en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration de la Société adoptera une Charte de l'administrateur qui s'appliquera à chaque administrateur qu'il réponde ou non aux critères d'indépendance énoncés dans le code de l'AFEP/MEDEF de décembre 2008.

### **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.



## Devoir d'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 d'administration, 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 d'administration lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur du Conseil d'administration, 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 d'administration sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

## Indépendance des administrateurs et conflits d'intérêt

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

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

Tout administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'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 d'administration.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque administrateur remplit une déclaration sur l'honneur 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 d'administration.

## Devoir de réserve et de confidentialité

Les administrateurs sont tenus 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 auxquels ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil d'administration ou de ses comités.

Par ailleurs, les administrateurs, hors ceux exerçant les fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général Délégué et qui, à ce titre, sont amenés à communiquer au nom de la Société, 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.

## Opérations réalisées par les administrateurs sur les valeurs mobilières de 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 et 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 ; et
- ▶ 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 d'administration, 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 d'administration.

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 actions) 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 d'administration) 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 d'administration sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

## 5.2. Assemblées Générales

### 5.2.1. CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi.

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 pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, 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 pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par d'un des intermédiaires habilités, mentionnés aux 2° à 7° de l'article L. 542-1 du Code monétaire et financier.

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.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

### 5.2.2. TENUES DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 24 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 un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'administration. 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 par eux-mêmes ou comme Mandataires 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.

## 5.3. Intérêts et rémunérations

### 5.3.1. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Aucune rémunération n'a été allouée aux membres du Conseil d'administration de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Pour des raisons de bonne gouvernance, la rémunération de Monsieur Jacques Stern en sa qualité de Président-Directeur Général de la Société et les rémunérations des administrateurs seront fixées par le Conseil d'administration nommé par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et dans lequel figureront sept administrateurs indépendants au sens des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008.

Pour l'exercice 2010, hormis la perception de rémunération devant lui être versée par Accor jusqu'à la date de réalisation de l'Apport-Scission, la rémunération de Monsieur Jacques Stern qui sera nommé Président-Directeur Général de la Société après la réalisation de l'Apport-Scission, sera celle arrêtée par le Conseil d'administration.

Cette rémunération devrait être composée d'une partie fixe et d'une partie variable fondée sur la réalisation d'objectifs spécifiques de performance financière de la Société qui sera arrêté par le Conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des rémunérations, des options et des actions de performance comptabilisées par Accor pour la rémunération de Monsieur Jacques Stern en sa qualité de Directeur Général Délégué de Accor<sup>(29)</sup> au titre des exercices 2008 et 2009 :

	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations relatives à l'exercice	N/A	1 206 697
dont		
Rémunération fixe	N/A	580 303
Rémunération variable	N/A	400 000
Rémunération exceptionnelle	N/A	200 000
Jetons de présence	N/A	19 218
Avantages en nature	N/A	7 176
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	144 500
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	151 625
<b>TOTAL</b>	<b>N/A</b>	<b>1 502 822</b>

Les conditions de rémunération des membres du Conseil d'administration de la Société pour l'exercice 2010 seront décrites dans le Document de Référence 2010 qui sera déposé par la Société auprès de l'Autorité des marchés financiers et dans le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société, conformément aux dispositions des articles L. 225-102 et L. 225-102-1 du Code de commerce.

(29) Directeur Général Délégué à compter du 12 mars 2009.

### 5.3.2. INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE NEW SERVICES

---

À la date du présent prospectus, la Société n'a mis en place aucun plan d'intéressement de ses dirigeants et de ses salariés. Pour des raisons de bonne gouvernance, un plan d'incitation en ligne avec ces nouveaux indicateurs clés sera proposé au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et sera mis en œuvre par le Conseil d'administration nommé par cette Assemblée Générale et dans lequel figureront sept administrateurs indépendants au sens des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008.

## 5.4. Politique de contrôle interne

La Société alignera sa politique de contrôle interne sur celle mise en œuvre par le groupe Accor (voir section 4 « Procédures de contrôle interne » du Document de Référence pour 2009 de Accor). À compter de l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe se dotera des procédures de reporting et des moyens techniques et humains lui permettant de mettre en œuvre une telle politique (pour une présentation de la politique de gestion des risques du Groupe, voir section 3.5 du présent prospectus).

Comme le groupe Accor, New Services a retenu la définition du contrôle interne du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), la plus communément admise sur le plan international, à savoir 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 ; et
- ▶ la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Cette définition est compatible avec celle retenue par le Groupe de place établi sous l'égide de l'AMF 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.

La Société a d'ores et déjà créé une équipe d'Audit interne composée de plusieurs auditeurs internes travaillant sous l'égide d'un Directeur de l'Audit interne, qui est issue de l'équipe de contrôle interne du groupe Accor et qui sera opérationnelle dès le premier de jour de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

## 5.5. Gouvernance d'entreprise

Pour des raisons de bonne gouvernance, les règles de gouvernement d'entreprise qui ont vocation à régir le fonctionnement de la Société à compter de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché Euronext Paris seront fixées par le Conseil d'administration nommé par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et dans lequel figureront sept administrateurs indépendants au sens des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008.

Le Conseil d'administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 se prononcera sur l'applicabilité du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008.

Outre les communiqués de presse qui seront alors diffusés, une information plus complète sur la gouvernance de la Société sera fournie dans son rapport financier semestriel.



# 6

## Présentation et modalités de l'opération

<b>6.1. Présentation générale de l'opération</b>	<b>122</b>	<b>6.3. L'Apport-Scission</b>	<b>124</b>
6.1.1. Calendrier prévisionnel des opérations	122	6.3.1. Aspects économiques de l'Apport-Scission	124
6.1.2. Conditions suspensives	122	6.3.2. Aspects juridiques de l'Apport-Scission	125
<b>6.2. Opérations préalables</b>	<b>123</b>	6.3.3. Comptabilisation de l'Apport-Scission	128
6.2.1. Reclassement de participations et d'activités	123	6.3.4. Attribution des actions de la Société aux actionnaires de Accor	131
6.2.2. Restructuration des financements intra-groupe	124	6.3.5. Conséquences de l'Apport-Scission	132
		6.3.6. Eléments d'appréciation de la valeur de la Société à l'issue de l'Apport-Scission	134

## 6.1. Présentation générale de l'opération

L'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris s'inscrit dans le cadre de la constitution d'un groupe autonome rassemblant l'ensemble des Activités Services (telles que définies à la section 6.3.2.1) du groupe Accor dont la Société serait la tête de groupe.

La constitution de ce groupe prendrait la forme d'un apport partiel d'actif soumis au régime juridique des scissions par Accor à la Société de l'ensemble des Activités Services, suivi de l'attribution par Accor à ses actionnaires (autres qu'elle-même) des actions émises en rémunération de l'apport (ensemble, l'« **Apport-Scission** »). La réalisation de l'opération est soumise à un certain nombre de conditions suspensives présentées à la section 6.1.2 ci-après.

L'Apport-Scission s'inscrit dans le cadre du plan de séparation décidé par le Conseil d'administration de Accor le 23 février 2010. Ainsi qu'il est décrit plus en détails dans la section 6.3.1.2, l'Apport-Scission et l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris permettront à la Société de bénéficier d'une visibilité accrue, d'un accès direct aux marchés financiers ainsi que du soutien d'un actionariat stable pour poursuivre sa stratégie de développement dynamique.

Le projet de traité d'Apport-Scission (le « **Traité d'Apport-Scission** ») établi par acte sous seing privé a été signé par Accor et la Société le 19 avril 2010.

Sous réserve de la réalisation ou de la mainlevée des conditions suspensives mentionnées à la section 6.1.2 ci-après, l'apport partiel d'actif sera réalisé à la date de constatation de la réalisation définitive de l'apport partiel d'actif par l'Assemblée Générale Mixte de la Société qui doit se tenir le 29 juin 2010 (la « **Date de Réalisation** »).

L'apport partiel d'actif des Activités Services (telles que définies à la section 6.3.2.1) sera suivi de l'attribution des actions de la Société émises en rémunération de l'apport aux actionnaires de Accor (autres que Accor elle-même) et de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris qui interviendront le 2 juillet 2010 (la « **Date de Détachement** »).

### 6.1.1. CALENDRIER PRÉVISIONNEL DES OPÉRATIONS

Signature du Traité d'Apport-Scission	19 avril 2010
Visa de l'AMF sur le prospectus	12 mai 2010
Publication au BALO de l'avis de réunion d'une Assemblée Générale Mixte de Accor	21 mai 2010
Visa sur le complément au prospectus	1 <sup>er</sup> quinzaine de juin 2010
Assemblées Générales Mixtes des actionnaires de Accor et de la Société	
Date de réalisation de l'apport partiel d'actif (Date de Réalisation)	29 juin 2010
Date de détachement des actions de la Société et du dividende en numéraire de Accor (Date de Détachement)	
Livraison des actions de la Société aux actionnaires de Accor (autres qu'elle-même)	
Admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris	
Mise en paiement du dividende en numéraire de Accor	2 juillet 2010

### 6.1.2. CONDITIONS SUSPENSIVES

À la date du présent prospectus, la réalisation de l'Apport-Scission est soumise à la réalisation des conditions suspensives suivantes :

- ▶ la réalisation définitive des Opérations Préalables (telles que définies ci-après) ;
- ▶ l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Accor (statuant à titre extraordinaire) du Traité d'Apport-Scission et de l'Apport-Scission qui y est convenu, en ce compris l'attribution par Accor à ses actionnaires (autres qu'elle-même) des actions de la Société émises en rémunération de l'Apport-Scission ;
- ▶ l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société (statuant à titre extraordinaire) du Traité d'Apport-Scission et de l'Apport-Scission qui y est convenu, en ce compris l'augmentation de capital destinée à rémunérer l'apport et l'attribution par Accor à ses actionnaires des actions de la Société émises en rémunération de l'Apport-Scission ;

- ▶ la signature d'un contrat de crédit à terme d'un montant en principal de 900 000 000 euros entre la Société en tant qu'emprunteuse et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la Société du montant tiré par cette dernière en application dudit contrat de crédit au plus tard la veille du jour de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Accor appelée à approuver le Traité d'Apport-Scission et l'Apport-Scission qui y est convenu à l'effet de rembourser le compte courant consenti par Accor non compris dans l'apport partiel d'actif ; et
- ▶ la signature d'un contrat de crédit à terme d'un montant en principal de 600 000 000 euros entre la Société en tant qu'emprunteuse et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la Société du montant tiré par cette dernière en application dudit contrat de crédit au plus tard la veille du jour de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Accor appelée à approuver le Traité d'Apport-Scission et l'Apport-Scission qui y est convenu à l'effet de rembourser le compte courant consenti par Accor non compris dans l'apport partiel d'actif.

## 6.2. Opérations préalables

La réalisation de l'Apport-Scission rend nécessaire la mise en œuvre d'un certain nombre d'opérations préalables de reclassement de participations, d'actifs ou d'activités et de refinancements, nécessaires pour opérer la séparation des Activités Services (telles que définies ci-dessous) et optimiser l'organisation du futur groupe de la Société et du groupe Accor post-Apport-Scission qui sont résumées ci-après et décrites plus en détail en annexe du Traité d'Apport-Scission (les « **Opérations Préalables** »).

### 6.2.1. RECLASSEMENT DE PARTICIPATIONS ET D'ACTIVITÉS

D'une manière générale, les Activités Services sont exercées au sein de filiales dédiées au sein du groupe Accor. Au début de l'exercice 2010, seules deux sociétés (en Argentine et en Suisse) avaient une activité opérationnelle mixte (Hôtellerie et Services). Dans chacun de ces pays les activités ont été séparées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2010 :

- ▶ en Argentine, la séparation a pris la forme d'une scission partielle des activités Hôtellerie de la société argentine (Accor Argentina) ;
- ▶ en Suisse, la séparation a pris la forme d'une cession par la société Accor Gestion Hôtelière et Services SA du fonds de commerce services à une société constituée à cet effet, New Services Suisse SA.

La mise en œuvre de la séparation des activités Hôtellerie et Services suppose par ailleurs de reclasser un certain nombre de participations au sein du groupe Accor, soit parce que des participations dans des filiales services sont détenues par l'intermédiaire de sociétés relevant du périmètre hôtellerie, soit pour optimiser l'organisation du futur Groupe et du groupe Accor post-Apport-Scission. Les principales opérations concernées, dont la réalisation a vocation à intervenir préalablement à la Date de Réalisation, sont :

- ▶ la cession par la holding contrôlant les activités italiennes du groupe Accor de sa participation dans la filiale services italienne à Accor Services France (42,28 %), la filiale services espagnole (11,38 %) et la filiale services belge (44,64 %) ;
- ▶ la cession par la holding contrôlant les activités anglaises du groupe Accor de sa participation dans la filiale services anglaise à la filiale services italienne ;
- ▶ l'apport par la holding contrôlant les activités belges du groupe Accor de sa participation de 39,25 % dans la holding services brésilienne à la filiale services belge suivie de la cession de la filiale services belge à une holding française (« **ASH** ») ayant vocation à être apportée à la Société ;
- ▶ l'acquisition par ASH de la participation détenue par la holding contrôlant les activités américaines du groupe Accor dans le capital de la filiale services américaine et de la participation détenue par la holding contrôlant les activités australiennes dans la filiale services australienne ;
- ▶ la cession par Accor de sa participation dans deux sociétés services suédoises à la principale filiale services suédoise et de sa participation dans la filiale services uruguayenne à la filiale services belge ;
- ▶ le reclassement sous la filiale services italienne de certaines participations actuellement détenues par la filiale services belge (Roumanie, Slovaquie, Turquie).

Les opérations de reclassement ont été réalisées par voie de cessions et d'apports. Les acquisitions de titres réalisées par des Entités Services (telles que définies ci-dessous) ont représenté un endettement net de 2,1 milliards d'euros (voir la note « Base de préparation des comptes *pro forma* – Principaux retraitements des comptes *pro forma* – Retraitements des bilans *pro forma* » aux comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus). New Services Holding et les Entités Services bénéficient (directement et indirectement) d'un financement de Accor, jusqu'au refinancement du compte courant consenti par Accor à New Services Holding dans les conditions décrites à la section 6.2.2 ci-après.

À des fins de simplification de la structure juridique du Groupe, il est prévu que la société ASH soit dissoute dans la Société postérieurement à la réalisation de l'Apport-Scission, dans le cadre d'une dissolution sans liquidation conformément aux dispositions de l'article 1844-5 du Code civil.

## 6.2.2. RESTRUCTURATION DES FINANCEMENTS INTRA-GROUPE

---

Préalablement à la Date de Réalisation, il est prévu de restructurer tous les financements intra-groupe (de prêt comme d'emprunt ainsi que, le cas échéant, des opérations de couverture connexes, autres que les comptes courants commerciaux débiteurs ou créditeurs, les dividendes à recevoir et les intérêts y afférents) existant entre Accor et les entités ayant vocation à rester dans le périmètre de Accor (ensemble, les « **Entités du Périmètre Accor** ») d'une part et les entités dont les titres seront, en tout ou partie, directement ou indirectement transférés à la Société dans le cadre de l'Apport-Scission (ensemble, les « **Entités Services** ») d'autre part, pour faire en sorte de ne maintenir qu'un seul financement global entre les Entités du Périmètre Accor et les Entités Services, au travers d'un compte courant entre Accor et la Société (cette dernière ayant vocation à servir de pivot à tous les prêts et avances consentis à ou par des Entités Services, en devenant prêteur ou emprunteur vis-à-vis de ces sociétés en lieu et place des Entités du Périmètre Accor). La Société a donc vocation à conclure (et a déjà conclu) des opérations de trésorerie, de couverture, de placement et de financement (en qualité de prêteur ou d'emprunteur) avant la Date de Réalisation.

Le compte courant consenti par Accor à la Société a vocation à être remboursé préalablement à la réalisation de l'apport au moyen d'un tirage sur les lignes de financement externe décrites à la section 2.6.6.2 du présent prospectus qui seront mises à la disposition de la Société.

## 6.3. L'Apport-Scission

### 6.3.1. ASPECTS ÉCONOMIQUES DE L'APPORT-SCISSION

---

#### 6.3.1.1. Liens préexistants entre les sociétés en cause

##### (a) Liens en capital

Accor détient, à la date du présent prospectus, la quasi-totalité du capital et des droits de vote de la Société.

##### (b) Mandataires sociaux communs

Accor et la Société n'ont, à la date du présent prospectus, aucun Mandataire social en commun, à l'exception de M. Jacques Stern qui assume à la fois les fonctions de Directeur Général Délégué de Accor et celles de Président-Directeur Général de la Société.

##### (c) Filiales communes

Néant.

##### (d) Accords techniques et commerciaux

Aux termes du Traité d'Apport-Scission, la Société et Accor sont convenus de conclure diverses conventions de prestations de services et d'assistance dans les domaines de la bureautique, des outils de gestion, de comptabilité et de paie, de l'informatique et de la gestion de trésorerie pour des durées de trois mois à cinq ans, selon les domaines concernés, à des conditions financières de marché à convenir. Le montant, évalué sur la base d'estimations réalisées par la Société, des refacturations et redevances futures qui seront versées par la Société à Accor en rémunération de ces conventions de prestations de services et d'assistance, pris en compte dans les comptes *pro forma* s'élève à 0,8 million d'euros (voir la note « Base de préparation des comptes *pro forma* » et la Note 29 « Parties liées » des comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du présent prospectus).

En outre, l'Apport-Scission n'inclura pas les marques, logos et noms de domaine « Accor Services », mais Accor consentira à la Société à titre gratuit une licence exclusive d'utilisation de ces droits de propriété intellectuelle pour une durée de 24 mois. Cette licence est destinée à permettre à la Société de continuer à faire usage de ces droits pendant la durée nécessaire à la suppression de la référence à « Accor » dans les droits de propriété intellectuelle concernés.



Enfin, Accor conclura avec chacune des Entités Services françaises qui étaient comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale Accor pour l'exercice 2009 une convention de sortie d'intégration fiscale ayant pour objet de régir les conséquences de la sortie des sociétés concernées du périmètre de l'intégration fiscale Accor du fait de la réalisation de l'Apport-Scission.

### (e) Cautions, avals et garanties

Pour les besoins de la mise en place des financements bancaires de la Société décrits à la section 2.6.6.2 du présent prospectus, il est prévu que Accor consente une garantie aux banques de financement à concurrence d'un montant maximum global de 1,5 milliard d'euros. Cette garantie sera levée à la Date de Réalisation de sorte qu'à compter de cette date, Accor ne sera plus caution ou garant des engagements des sociétés du Groupe.

### 6.3.1.2. Motifs et buts de l'opération

L'Apport-Scission s'inscrit dans le cadre du projet de séparation des activités Hôtellerie et des Activités Services du groupe Accor et de la création d'un nouveau groupe autonome exclusivement dédié aux Activités Services (telles que définies à la section 6.3.2.1 du prospectus).

Chacun des deux métiers, aujourd'hui *leader* sur son marché, a atteint une taille critique et une renommée internationale lui permettant désormais d'agir de manière autonome dans des marchés en pleine évolution.

L'Hôtellerie, forte de ses 4 100 hôtels dans 90 pays et 145 000 collaborateurs, affiche une position de *leader* européen et d'acteur mondial, avec son ancrage unique dans le milieu de gamme et l'économique.

Présente dans 40 pays avec 33 millions d'euros d'utilisateurs, 490 000 entreprises et collectivités clientes et 1,2 million de prestataires affiliés et un volume d'émission de 12,4 milliards d'euros en 2009, les Activités Services (telles que définies ci-dessous) sont aujourd'hui leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens et un acteur majeur des services prépayés.

Il apparaît aujourd'hui que :

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

La séparation des deux métiers a pour objectif de permettre aux deux entités qui en seront issues :

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

## 6.3.2. ASPECTS JURIDIQUES DE L'APPORT-SCISSION

### 6.3.2.1. L'opération elle-même

L'Apport-Scission consiste en :

- (i) l'apport par Accor à la Société de sa branche complète et autonome d'activité (x) de prestations de services, notamment par voie d'émission de titres de services, pour le marché des avantages aux salariés et aux citoyens et (y) de prestations de services prépayés contribuant à la performance des organisations (les « **Activités Services** »), dans le cadre d'un apport partiel d'actif soumis au régime juridique des scissions ; suivi
- (ii) de l'attribution par Accor à ses actionnaires (autres qu'elle-même) des actions de la Société émises en rémunération de l'apport. L'attribution des actions de la Société aux actionnaires de Accor s'accompagnera de leur admission aux négociations sur le marché Euronext Paris.

L'apport partiel d'actif et l'attribution par Accor des actions de la Société émises en rémunération de l'apport à ses actionnaires constituent deux opérations liées qui s'analysent comme une seule opération de scission partielle désignée comme l'Apport-Scission.

Sous réserve de la réalisation des conditions suspensives décrites à la section 6.1.2 et des précisions mentionnées ci-après, Accor transmettra à la Société l'ensemble des éléments d'actif et de passif qui composent les Activités Services du groupe Accor (l'« **Activité Apportée** ») tels que

ces éléments existeront, compte tenu notamment des Opérations Préalables, à la Date de Réalisation. La Société sera propriétaire et entrera en possession des droits et biens relatifs à l'Activité Apportée et sera débiteur des dettes et obligations comprises dans l'Activité Apportée à compter de la Date de Réalisation, étant précisé que l'Apport-Scission emportera transmission universelle de l'Activité Apportée sans solidarité entre Accor et la Société.

Il est précisé en tant que de besoin que l'apport n'inclura pas :

- ▶ les prêts et avances (autres que les comptes courants commerciaux débiteurs ou créditeurs, les dividendes à recevoir et les intérêts y afférents) consentis par Accor à des Entités Services ou par des Entités Services à Accor et les opérations de couverture connexes, dans la mesure où ces financements et opérations ont vocation à être intégralement débouclés dans le cadre des Opérations Préalables ;
- ▶ les titres détenus à la date du présent prospectus par Accor dans le capital de la Société ; et
- ▶ les éléments faisant l'objet de contrats de prestations de services décrits à la section 6.3.1.1. (d) du présent prospectus.

S'agissant des droits de propriété intellectuelle, il est précisé que :

- ▶ l'apport partiel d'actif inclura l'ensemble des marques, logos et noms de domaine, droits d'auteur, savoir-faire, logiciels, et autres droits de propriété intellectuelle exclusivement rattachés à l'Activité Apportée qui ne comportent pas de référence à « Accor Services » ou « Accor » ;
- ▶ l'apport partiel d'actif inclura l'ensemble des marques, logos et noms de domaine rattachés à l'Activité Apportée qui combinent une référence à « Accor Services » ou à « Accor » et à une marque, un nom ou un logo spécifique à l'Activité Apportée, étant précisé que la Société s'est engagée à prendre certaines mesures destinées à opérer une substitution de la nouvelle dénomination sociale à Accor ; et
- ▶ l'apport partiel d'actif n'inclura pas les marques, logos et noms de domaine « Accor Services », étant toutefois précisé que Accor (i) consentira à la Société une licence exclusive d'utilisation à titre gratuit de ces droits de propriété intellectuelle pour une durée de 24 mois et (ii) s'engage à maintenir en vigueur, aux frais de la Société, pendant une période de dix (10) ans certains noms de domaine « Accor Services ». (Voir la section 6.3.1.1. (d) du présent prospectus.)

Conformément à l'article L. 1224-1 du Code du travail, les contrats de travail des salariés rattachés à l'Activité Apportée seront transférés de plein droit à la Société à la Date de Réalisation avec tous les droits individuels acquis en vertu de ces contrats.

L'Apport-Scission est soumis aux dispositions des articles L. 236-16 à L. 236-21 du Code de commerce, conformément à la faculté prévue à l'article L. 236-22 dudit Code. En conséquence, la Société sera, du fait de l'Apport-Scission, substituée dans tous les droits et obligations de Accor relatifs à l'Activité Apportée à compter de la Date de Réalisation.

Aux termes du Traité d'Apport-Scission, Accor et la Société ont expressément écarté toute solidarité entre elles, notamment en ce qui concerne le passif de Accor, conformément aux dispositions de l'article L. 236-21 du Code de commerce. En conséquence, la Société sera seule tenue du passif transféré dans le cadre de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission à compter de la Date de Réalisation.

Compte tenu de l'absence de solidarité et conformément aux dispositions des articles L. 236-14 et L. 236-21 du Code de commerce, les créanciers non-obligataires de Accor et de la Société dont la créance est antérieure à la publication du Traité d'Apport-Scission peuvent former opposition à l'Apport-Scission dans un délai de trente (30) jours à compter de la date de publication de la dernière annonce réalisée conformément aux articles R. 236-2 et R. 236-8 du Code de commerce. Toute opposition concernant Accor doit être portée devant le Tribunal de Commerce d'Évry, qui pourra soit la rejeter, soit ordonner le remboursement des créances concernées ou la constitution de garanties si Accor en offre et si elles sont jugées suffisantes. Toute opposition concernant la Société doit être portée devant le Tribunal de Commerce de Nanterre, qui pourra soit la rejeter, soit ordonner le paiement des créances concernées ou la constitution de garanties si la Société en offre et si elles sont jugées suffisantes. Conformément à l'article L. 236-14 du Code de commerce, l'opposition formée par un créancier non-obligataire de Accor ou de la Société n'aura pas pour effet d'interdire la réalisation de l'Apport-Scission.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 236-18 du Code de commerce, l'Apport-Scission sera soumis aux Assemblées des créanciers obligataires de Accor. Les Assemblées des créanciers obligataires de Accor ont été convoquées pour le 25 mai 2010 sur première convocation à l'effet de se prononcer sur l'Apport-Scission. À défaut de quorum sur première convocation, les Assemblées des créanciers obligataires de Accor seront réunies sur seconde convocation. Si les Assemblées d'obligataires de Accor n'approuvent pas l'Apport-Scission ou ne peuvent délibérer valablement faute du quorum requis, le Conseil d'administration de Accor pourra passer outre dans les conditions légales et réglementaires applicables. Si elles n'approuvent pas l'Apport-Scission, les Assemblées Générales des obligataires pourront donner mandat aux représentants des masses de former opposition à l'Apport-Scission dans les conditions de l'article L. 236-14 du Code de commerce. Il est précisé que l'opposition formée par les créanciers obligataires de Accor dans ces conditions n'aura pas pour effet d'interdire la réalisation de l'Apport-Scission.

Dans le cas où une opposition significative à l'Apport-Scission serait formée par des créanciers, la Société publiera un communiqué de presse.

### **(a) Date du projet d'Apport-Scission**

Le Traité d'Apport-Scission a été signé le 19 avril 2010.

### **(b) Date d'arrêté des comptes utilisés pour la détermination des valeurs d'apport**

**Comptes de Accor :** les conditions de l'Apport-Scission ont été établies sur la base (i) des comptes sociaux de Accor au 31 décembre 2009, arrêtés par le Conseil d'administration de Accor en date du 23 février 2009 et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale de Accor qui se tiendra le 29 juin 2010 et (ii) d'une situation comptable prévisionnelle de l'Activité Apportée à la Date de Réalisation (le « Bilan d'Apport Provisoire »).

**Comptes de la Société :** les conditions de l'Apport-Scission ont été établies sur la base des comptes sociaux de la Société au 31 décembre 2009, arrêtés par le Président le 15 février 2010 et approuvés par l'associé unique le 15 mars 2010 (avant la transformation de la Société en société anonyme). Il a toutefois été tenu compte de l'incidence des opérations de recapitalisation intervenues le 9 avril 2010 préalablement à la transformation de la Société en société anonyme.

### **(c) Dates de réalisation et d'effet de l'Apport-Scission**

L'apport partiel d'actif sera réalisé à la Date de Réalisation. L'attribution des titres de la Société aux actionnaires de Accor (autres qu'elle-même) interviendra à la Date de Détachement. L'apport partiel d'actif prendra effet (y compris sur le plan fiscal et comptable) à la Date de Réalisation.

### **(d) Date de réunion des Conseils d'administration ayant approuvé l'Apport-Scission**

Le principe et les modalités de l'Apport-Scission ont été approuvés par les Conseils d'administration de Accor et de la Société qui se sont tenus le 19 avril 2010.

### **(e) Date de dépôt du projet d'apport au Tribunal de commerce**

Le Traité d'Apport-Scission a été déposé auprès des greffes des Tribunaux de commerce d'Évry et de Nanterre le 20 avril 2010.

### **(f) Régime fiscal pour Accor et la Société**

Sur le plan de l'impôt sur les sociétés français, Accor et la Société sont convenues de placer l'Apport-Scission sous le régime de droit commun. Sur le plan des droits d'enregistrement, l'opération sera enregistrée moyennant le droit fixe de 500 euros.

## **6.3.2.2. Contrôle de l'opération**

### **(a) Date des Assemblées Générales appelées à approuver l'Apport-Scission**

L'Apport-Scission sera soumis à l'approbation des Assemblées Générales mixtes des actionnaires (statuant à titre extraordinaire) de Accor et de la Société qui seront convoquées pour le 29 juin 2010.

### **(b) Commissaires à la scission**

Noms et adresses M. Jean-Jacques Dedouit  
19, rue Clément-Marot – 75008 Paris

M. Alain Abergel  
143, rue de la Pompe – 75116 Paris

Nommés par ordonnance de Monsieur le Président du Tribunal de commerce de Nanterre en date du 1<sup>er</sup> mars 2010.

Date des rapports Rapport sur la valeur des apports en date du 11 mai 2010 (dont une copie figure en annexe au présent prospectus)

Rapport sur la rémunération des apports en date du 11 mai 2010 (dont une copie figure en annexe au présent prospectus)

Les conclusions des commissaires à la scission sur la valeur des apports sont les suivantes :

« En conclusion de nos travaux, nous sommes d'avis que la valeur des apports s'élevant à 1 099 185 385,63 euros n'est pas surévaluée et, en conséquence, que l'actif net apporté est au moins égal au montant de l'augmentation de capital de la société bénéficiaire de l'apport partiel d'actif, majorée de la prime d'apport ».

Les conclusions des commissaires à la scission sur la rémunération des apports sont les suivantes :

« En conclusion de nos travaux, nous sommes d'avis que la rémunération proposée pour l'apport, conduisant à émettre une action de la société New Services Holding SA pour toute action de la société Accor SA ayant droit à l'attribution subséquente d'actions de la société New Services Holding SA, est équitable. Sur la base des informations disponibles au jour du présent rapport, les sociétés apporteuse et bénéficiaire ont constaté que le nombre d'actions devant être émises par la société New Services Holding SA en rémunération de l'apport partiel d'actif s'établit à 225 878 896 ».

### (c) Expertises

Néant.

## 6.3.2.3. Rémunération de l'Apport-Scission

### (a) Modalités de rémunération de l'Apport-Scission

Dans la mesure où Accor détenait à la date de la signature du traité d'Apport-Scission la quasi-totalité du capital de la Société et a vocation à conserver la quasi-totalité des actions de la Société jusqu'à la Date de Réalisation, les modalités de rémunération de l'Apport-Scission ont été déterminées de façon à aboutir à un rapport d'une action de la Société pour toute action Accor ayant droit à l'attribution d'actions de la Société. Il en résulte une ventilation conventionnelle entre le montant de l'augmentation de capital et de la prime d'apport.

### (b) Montant de l'augmentation de capital

En rémunération de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission, la Société émettra au bénéfice de Accor un nombre d'actions nouvelles correspondant au nombre d'actions Accor ayant droit à l'attribution d'actions de la Société, c'est-à-dire les actions Accor en circulation à la Date de Détachement (autres que celles détenues par Accor elle-même).

Pour les besoins du Traité d'Apport-Scission, Accor et la Société sont convenues d'un nombre d'actions provisoire à émettre sur la base de l'estimation du nombre d'actions Accor ayant droit à l'attribution des actions de la Société à la date du Traité d'Apport-Scission, tout en convenant que ce nombre serait ajusté une fois les informations nécessaires connues. Les Conseils d'administration de Accor et de la Société qui se sont tenus le 11 mai 2010 ont fait application de ces principes et ont arrêté le nombre définitif d'actions de la Société à émettre en rémunération de l'apport partiel d'actif de telle sorte qu'il coïncide exactement avec le nombre d'actions Accor ayant droit à l'attribution des actions de la Société (soit 225 878 896 actions).

Ainsi, en rémunération de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission, la Société procédera à une augmentation de capital d'un montant nominal de 451 757 792 euros par voie d'émission de 225 878 896 actions nouvelles de deux (2) euros de nominal chacune. Ce montant prend pour hypothèse que la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier – SEIH détenue par Accor sera dissoute avant la Date de Réalisation.

Dans ces conditions, le capital de la Société sera augmenté d'un montant nominal de 451 757 792 euros et ainsi porté de 37 000 euros, son montant nominal actuel, à un montant nominal de 451 794 792 euros, divisé en 225 897 396 actions entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions nouvelles seront entièrement assimilées aux actions existantes composant le capital de la Société et seront soumises à toutes les dispositions statutaires de la Société. Elles auront droit à toutes les distributions décidées postérieurement à la Date de Réalisation et feront l'objet d'une admission aux négociations sur le marché Euronext Paris à compter de la Date de Détachement.

## 6.3.3. COMPTABILISATION DE L'APPORT-SCISSION

---

### 6.3.3.1. Principes de valorisation

L'opération d'Apport-Scission étant composée d'un apport partiel d'actif entre sociétés d'un même groupe réalisé à la valeur comptable, suivi d'une attribution aux actionnaires de Accor (et non d'une cession), formant un tout indivisible devant être traité de manière homogène sur le plan comptable, l'Apport-Scission sera réalisé à la valeur comptable. Cette valeur comptable correspondra à la valeur nette comptable des éléments transférés à la Date de Réalisation tels qu'ils ressortiront du Bilan d'Apport (tel que défini ci-dessous).

### 6.3.3.2. Désignation et valeur des actifs apportés et des éléments de passif pris en charge

#### (a) Désignation et évaluation des éléments d'actif apportés

Sous réserve des précisions apportées à la section 6.3.2.1 ci-dessus, les éléments d'actif apportés comprennent l'ensemble des actifs et droits de l'Activité Apportée, tels que ces actifs et droits existeront à la Date de Réalisation (qu'ils figurent ou non dans les comptes de référence ou dans le Bilan d'Apport Provisoire et y compris tous les droits éventuels, inconnus ou futurs se rapportant à l'exploitation de l'Activité Apportée, dont l'origine est antérieure à la Date de Réalisation), autres que les actifs cédés ou détruits entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et la Date de Réalisation, mais augmentés de tout actif se rapportant à l'Activité Apportée acquis par Accor pendant cette période. Ils incluront en outre, le cas échéant,

un droit de créance de la Société sur Accor dont le montant sera déterminé conformément aux principes décrits ci-dessous, destiné à assurer que le montant de l'actif net comptable de l'Activité Apportée à la Date Réalisation tel qu'il ressortira du Bilan d'Apport (tel que défini ci-dessous), soit égal au montant de l'actif net qui ressort du Bilan d'Apport Provisoire, soit 1 099 185 385,63 euros.

Sur la base des comptes de référence, du Bilan d'Apport Provisoire et des éléments mentionnés dans le Traité d'Apport-Scission et compte tenu de la réalisation de l'Apport-Scission à la valeur nette comptable, la valeur nette comptable des éléments d'actifs de l'Activité Apportée se décompose comme suit :

<i>(en euros)</i>	<b>Valeur nette</b>
<i>Concessions, brevets, droits similaires</i>	270 759,70
<i>Autres immobilisations incorporelles</i>	164 303,34
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>435 063,04</b>
<i>Installations techniques, matériel, outillage</i>	18 272,65
<i>Autres immobilisations corporelles</i>	517 707,77
<i>Immobilisations en cours</i>	406 006,34
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>941 986,76</b>
<i>Titres de participations – Sté France 5 % à 100 %</i>	1 026 194 287,64
<i>Titres de participations – Sté Étranger 5 % à 100 %</i>	70 581 982,09
<i>Créances rattachées – Intérêts</i>	1 128 032,71
<i>Dividendes à recevoir</i>	11 444 016,52
<i>Autres immobilisations financières</i>	19 802,00
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>1 109 368 120,96</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>1 110 745 170,76</b>
<i>Créances d'exploitation</i>	467 400,00
<i>Charges constatées d'avance</i>	182 781,17
<i>Comptes courants</i>	4 746 000,00
<i>Débiteurs divers</i>	54 081,69
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>5 450 262,86</b>
<b>TOTAL DES ÉLÉMENTS D'ACTIFS APPORTÉS</b>	<b>1 116 195 433,62</b>

## **(b) Désignation et évaluation des éléments de passif pris en charge**

Sous réserve des précisions apportées à la section 6.3.2.1 ci-dessus les éléments de passif pris en charge par la Société comprennent l'ensemble des passifs et obligations de l'Activité Apportée, tels que ces passifs et obligations existeront à la Date de Réalisation (qu'ils figurent ou non dans les comptes de référence et y compris tous les passifs éventuels, inconnus ou futurs se rapportant à l'exploitation de l'Activité Apportée et dont l'origine est antérieure à la Date de Réalisation), autres que les éléments de passif acquittés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et la Date de Réalisation, mais augmentés de tout nouveau passif survenu pendant cette période. Ils incluront en outre, le cas échéant, un droit de créance de Accor sur la Société dont le montant sera déterminé conformément aux principes décrits ci-dessous, destiné à assurer que le montant de l'actif net comptable de l'Activité Apportée à la Date Réalisation tel qu'il ressortira du Bilan d'Apport (tel que défini ci-dessous), soit égal au montant de l'actif net qui ressort du Bilan d'Apport Provisoire, soit 1 099 185 385,63 euros.

Sur la base des comptes de référence, du Bilan d'Apport Provisoire et des éléments mentionnés dans le Traité d'Apport-Scission et compte tenu de la réalisation de l'Apport-Scission à la valeur nette comptable, la valeur comptable des éléments de passif de l'Activité Apportée se décompose comme suit :

(en euros)	Valeur nette
Provisions pour risques	2 612 953,00
Provisions pour charges	8 931 386,00
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>11 544 339,00</b>
Comptes courants	167 000,00
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 520 239,54
Dettes fiscales et sociales	2 778 469,45
<b>DETTES</b>	<b>5 465 708,99</b>
<b>TOTAL DES ÉLÉMENTS DE PASSIF PRIS EN CHARGE</b>	<b>17 010 047,99</b>

### (c) Calcul de l'actif net comptable

Il résulte des éléments qui précèdent que le montant de l'actif net comptable apporté par Accor à la Société dans le cadre de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission s'élève à 1 099 185 385,63 euros :

(en euros)	Valeur nette
Total des éléments d'actifs apportés	1 116 195 433,62
Total des éléments de passif pris en charge	17 010 047,99
<b>Actif net apporté</b>	<b>1 099 185 385,63</b>

Compte tenu du mécanisme décrit à la section 6.3.3.2. (d) ci-après, le montant de l'actif net comptable apporté demeurera inchangé nonobstant le fait que la Société reprendra les éléments d'actif et de passif composant l'Activité Apportée pour leur valeur nette comptable à la Date de Réalisation.

### (d) Établissement du Bilan d'Apport

Dans un délai de trente (30) jours suivant la Date de Réalisation, Accor remettra à la Société un bilan de l'Activité Apportée à la Date de Réalisation (le « **Bilan d'Apport** »). Le Bilan d'Apport sera établi en appliquant les mêmes principes comptables que ceux retenus pour les besoins de l'établissement du Bilan d'Apport Provisoire, étant toutefois précisé que ce Bilan d'Apport fera apparaître, selon le cas, un droit de créance de la Société sur Accor (à l'actif) ou, alternativement, un droit de créance de Accor sur la Société (au passif), d'un montant tel que le montant de l'actif net comptable de l'Activité Apportée ressortant du Bilan d'Apport, compte tenu du montant débiteur ou créditeur du droit de créance, selon le cas, soit égal au montant de l'actif net comptable de l'Activité Apportée figurant dans le Bilan d'Apport Provisoire, soit 1 099 185 385,63 euros.

La Société disposera d'une période de trente (30) jours à compter de la date à laquelle le Bilan d'Apport lui aura été remis (la « **Période d'Objection** ») pour faire connaître, le cas échéant, à Accor si elle est en désaccord avec l'un quelconque des éléments du Bilan d'Apport en notifiant un avis d'objection (l'« **Avis d'Objection** ») à Accor au plus tard le dernier jour de la Période d'Objection. À défaut pour Accor d'avoir reçu un Avis d'Objection dans ce délai, la Société sera réputée accepter sans réserve le Bilan d'Apport, qui sera alors réputé définitif et non susceptible de recours.

Au cas où un Avis d'Objection serait adressé à Accor et, à défaut d'accord entre les parties sur le principe et/ou le montant des corrections proposées, les points de divergence seront soumis à un expert (l'« **Auditeur** »). L'Auditeur se prononcera, dans le respect des principes énoncés ci-dessus, sur les seuls points sur lesquels Accor et la Société n'auront pu s'accorder et établira le Bilan d'Apport en forme finale et définitive. Accor et la Société feront leurs meilleurs efforts pour que la décision de l'Auditeur soit rendue dans un délai de trente (30) jours après sa saisine. La décision de l'Auditeur liera définitivement Accor et la Société et ne sera pas susceptible de recours. Les frais et honoraires de l'Auditeur seront répartis à parts égales entre Accor et la Société.

Le droit de créance le cas échéant constaté à l'actif ou au passif du Bilan d'Apport fera l'objet d'un paiement par la partie débitrice concernée dans les cinq (5) jours de l'établissement final et définitif du Bilan d'Apport.

### 6.3.3.3. Expertises

Néant.

### 6.3.3.4. Prime d'apport

La différence entre le montant de l'actif net apporté et le montant nominal de l'augmentation de capital de la Société sera portée au crédit d'un compte « prime d'apport ». Le montant de la prime d'apport qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société a été arrêté conformément aux stipulations de l'article 5.2 du Traité d'Apport-Scission par le Conseil d'administration de la Société qui s'est tenu le 11 mai 2010.

Sur la base d'une valeur de l'actif net apporté s'établissant à 1 099 185 385,63 euros et d'une augmentation de capital d'un montant de 451 757 792,00 euros, le montant de la prime d'apport s'élèvera à 647 427 593,63 euros.

La prime d'apport sur laquelle porteront les droits des actionnaires anciens et nouveaux de la Société, sera inscrite au passif du bilan de la Société. Elle pourra recevoir toute affectation conforme aux principes en vigueur décidée par l'Assemblée des actionnaires de la Société.

## 6.3.4. ATTRIBUTION DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ AUX ACTIONNAIRES DE ACCOR

---

Les actions nouvelles de la Société émises en rémunération de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission, soit 225 878 896 actions de la Société, qui représenteront 99,99 % du capital social de la Société à la Date de Réalisation après réalisation de l'apport partiel d'actif, seront attribuées par Accor à ses actionnaires (autres qu'elle-même) au prorata de leur participation dans le capital de Accor à raison d'une action de la Société pour chaque action Accor.

L'attribution sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de Accor (statuant à titre extraordinaire) qui se tiendra le 29 juin 2010. Sous réserve de la constatation de la réalisation définitive de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission par l'Assemblée Générale Mixte de New Services Holding du 29 juin 2010, le détachement des actions New Services Holding et du dividende en numéraire qui sera proposé au vote des actionnaires de Accor lors de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 interviendra à la Date de Détachement, avant ouverture du marché. La livraison des actions New Services Holding et la mise en paiement du dividende en numéraire interviendront également à la Date de Détachement.

### 6.3.4.1. Ayants-droit à l'attribution des actions de la Société

Toutes les actions Accor en circulation à la Date de Détachement (autres que celles détenues par Accor elle-même) auront droit à l'attribution d'une action New Services Holding.

Les ayants droit à l'attribution des actions New Services Holding seront les actionnaires de Accor (autres que Accor elle-même) dont les actions auront fait l'objet d'un enregistrement comptable à leur nom à l'issue de la journée comptable précédant la Date de Détachement, soit le 1<sup>er</sup> juillet 2010 au soir (c'est-à-dire après prise en compte des ordres exécutés pendant la journée du 1<sup>er</sup> juillet 2010, quand bien même le règlement-livraison de ces ordres interviendrait postérieurement à la Date de Détachement).

En d'autres termes, toute personne (autre que Accor elle-même) ayant acquis des actions Accor (sans les avoir revendues) avant la Date de Détachement a vocation à bénéficier de l'attribution des actions New Services Holding selon les règles de marché applicables, décrites ci-après.

Les mêmes règles s'appliqueront pour le dividende en numéraire, étant toutefois précisé que les actions Accor jouissance 1<sup>er</sup> janvier 2010 cotant sous le code ISIN FR0010840819 n'y auront pas droit.

### 6.3.4.2. Parité d'attribution des actions de la Société

Les actions de la Société émises en rémunération de l'apport partiel d'actif seront attribuées par Accor aux ayants droit visés ci-dessus à raison d'une action de la Société pour chaque action Accor.

### 6.3.4.3. Modalités pratiques de l'attribution

Le détachement des actions de la Société et du dividende annuel en numéraire de Accor interviendront simultanément, à la Date de Détachement, avant ouverture du marché.



La mise en paiement de la composante numéraire et le règlement-livraison des actions de la Société attribuées dans le cadre de l'Apport-Scission interviendront également à la Date de Détachement.

Pour les actions Accor au porteur ou au nominatif administré :

- ▶ à compter de la Date de Détachement, les intermédiaires financiers adhérents d'Euroclear France créditeront le dividende en numéraire sur le compte de leurs clients y ayant droit ;
- ▶ à la Date de Détachement, l'établissement financier qui assurera les opérations de centralisation dans le cadre de l'Apport-Scission (la « Banque Centralisatrice ») fera en sorte, par l'intermédiaire d'Euroclear France, que l'ensemble des intermédiaires financiers adhérents d'Euroclear France inscrivent d'office sans intervention de leurs clients, pour le compte des actionnaires de Accor dont ils assurent la tenue du compte et dont les actions Accor auront fait l'objet d'un enregistrement comptable à leur nom à l'issue de la journée comptable précédant la Date de Détachement un nombre d'actions New Services Holding correspondant au nombre d'actions Accor inscrites au compte dudit client ; et
- ▶ s'agissant des actions ayant fait l'objet d'un ordre stipulé à règlement-livraison différé (« OSRD ») d'achat, les actions de la Société détachées de ces actions bénéficieront au négociateur à charge pour lui de les inscrire au compte du donneur d'ordre acheteur dès la Date de Détachement. Le négociateur bénéficiera également du dividende en numéraire à charge pour lui d'en verser à l'acheteur, au terme de l'OSRD, le strict équivalent en espèces. Les mêmes règles s'appliqueront *mutatis mutandis* dans le cadre d'un OSRD de vente.

Pour les actionnaires détenant des actions Accor au nominatif pur, il sera procédé aux opérations suivantes :

- ▶ à compter de la Date de Détachement, le dividende en numéraire sera réglé chacun des actionnaires y ayant droit ; et
- ▶ à compter de la Date de Détachement, le nombre entier d'actions de la Société revenant aux actionnaires sera inscrit dans le registre au nom de chacun des actionnaires au nominatif pur de Accor.

#### 6.3.4.4. Imputation par Accor de l'attribution

L'imputation par Accor de l'attribution est traitée dans l'actualisation du Document de Référence 2009 de Accor qui sera déposée sous le numéro D.10-0201-A01 auprès de l'AMF (étant précisé que ladite actualisation n'est pas incorporée par référence dans le présent prospectus).

### 6.3.5. CONSÉQUENCES DE L'APPORT-SCISSION

#### 6.3.5.1. Impact de l'Apport-Scission pour Accor et ses actionnaires

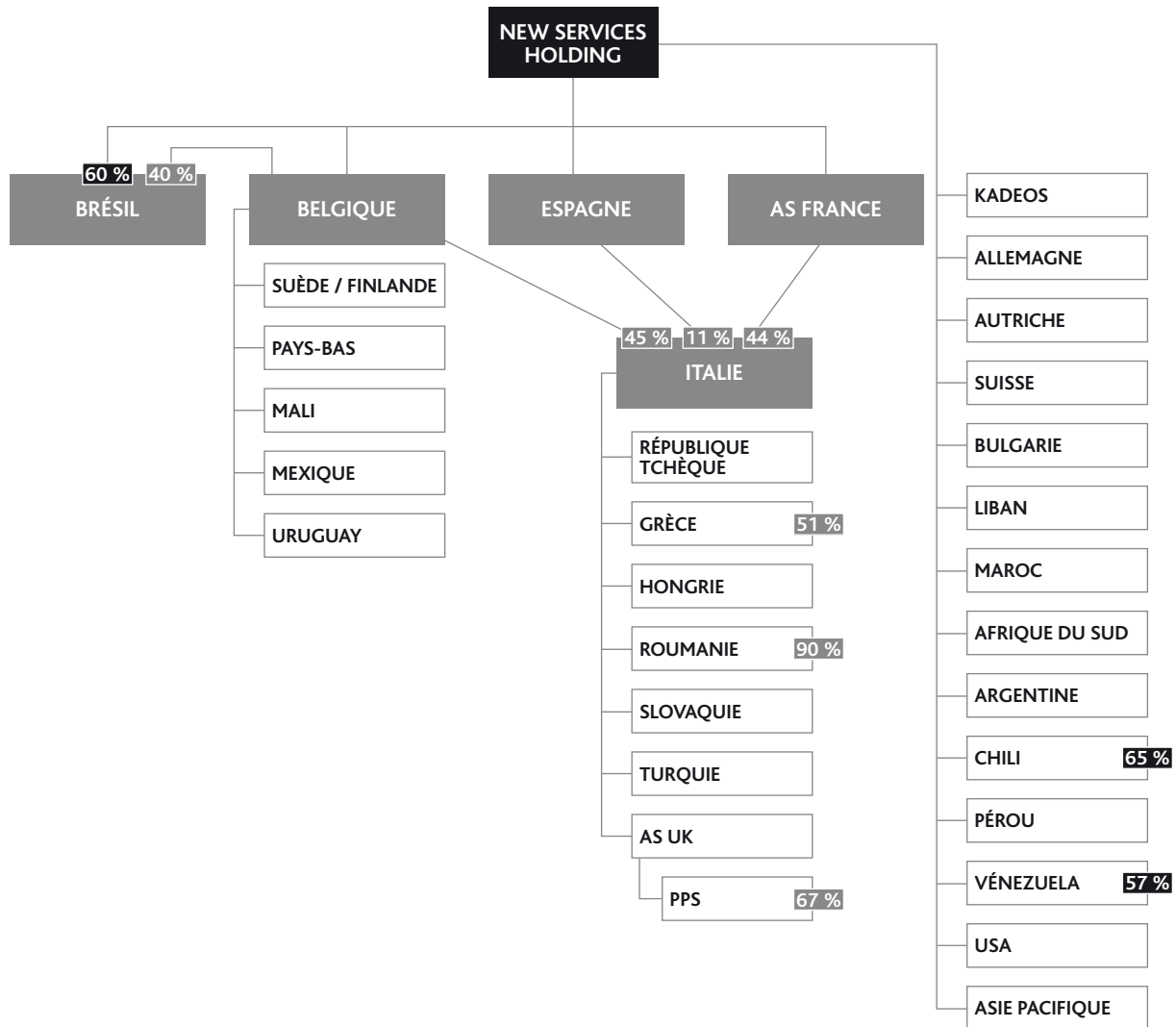
L'impact de l'Apport-Scission pour Accor et ses actionnaires et titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital sont traités dans l'actualisation du Document de Référence 2009 de Accor qui sera déposée sous le numéro D.10-0201-A01 auprès de l'AMF (étant précisé que ladite actualisation n'est pas incorporée par référence dans le présent prospectus).

#### 6.3.5.2. Impact de l'Apport-Scission pour la Société et ses actionnaires

##### (a) Impact sur les capitaux propres de la Société

	Nombre d'actions	Capital social	Prime d'apport
Situation de départ	18 500	37 000 euros	-
Conséquence du nombre total d'actions créées	225 878 896	451 757 792 euros	647 427 593,63 euros
<b>SITUATION APRÈS L'OPÉRATION</b>	<b>225 897 396</b>	<b>451 794 792 EUROS</b>	<b>647 427 593,63 EUROS</b>



**(b) Organigramme après l'opération**

Un organigramme illustrant les liens en capital et droits de vote des principales entités du Groupe est également présenté à la Note 33 des comptes *pro forma* (voir la section 10.2.1 du présent prospectus).

**(c) Impact sur la répartition du capital et des droits de vote de la Société**

Voir la section 7.3.1.1 du présent prospectus.

**(d) Changement envisagé dans la composition des organes d'administration et de direction de la Société**

Les informations concernant la composition des organes d'administration et de direction de la Société après la réalisation de l'Apport-Scission sont décrites plus en détails à la section 5.1.1 du présent prospectus.

**(e) Évolution de la capitalisation boursière**

Néant. La Société ne sera cotée qu'à compter de la Date de Détachement.

**(f) Incidence sur le calcul du bénéfice net par action**

Les comptes *pro forma* de la Société (voir la section 10.2.1 du présent prospectus) comportent des informations détaillées sur l'impact de l'Apport-Scission sur la Société.

**(g) Orientations nouvelles envisagées**

Voir la section 1.3 du présent prospectus.

**(h) Prévisions à court et moyen termes concernant l'activité et d'éventuelles restructurations, les résultats et la politique de distribution de dividendes**

Le présent prospectus ne contient pas de prévisions à court et à court et moyen terme concernant l'activité et d'éventuelles restructurations. Les objectifs financiers poursuivis par le Groupe sont présentés à la section 1.3.3 du présent prospectus.

Pour la politique de distribution de dividendes, voir la section 7.3.2 du présent prospectus.

### 6.3.6. ELÉMENTS D'APPRÉCIATION DE LA VALEUR DE LA SOCIÉTÉ À L'ISSUE DE L'APPORT-SCISSION

Le prix des actions New Services Holding à l'issue de l'Apport-Scission sera fixé par confrontation des ordres sur le marché Euronext Paris lors des premières négociations, prévues pour le 2 juillet 2010 (la « **Date de Première Admission** »), sous réserve de l'approbation de l'Apport-Scission par l'Assemblée Générale des actionnaires de Accor. L'opération ne comporte ni sollicitation du public, ni placement privé, ni souscription ou acquisition d'actions New Services Holding par des investisseurs pouvant donner une indication sur la valorisation possible des actions New Services Holding par le marché. Il est rappelé que la parité retenue pour l'attribution des actions New Services Holding est d'une action New Services Holding pour chaque action Accor et que l'opération est réalisée sur la base des valeurs comptables.

Euronext indiquera dans un avis, publié avant la Date de Première Admission des actions New Services Holding, le cours qui servira de référence technique pour la première cotation. Ce cours de référence servira uniquement pour la fixation des seuils de réservation et ne préjuge pas du prix auquel se négocieront les actions New Services Holding.

Les éléments d'appréciation suivants sont donnés à titre purement indicatif et ne préjugent en aucun cas du prix auquel se négocieront les actions New Services Holding.

Les informations nécessaires pour la préparation des éléments d'appréciation présentés ci-dessous proviennent de documents disponibles publiquement. En particulier, les informations historiques ou prévisionnelles concernant certaines sociétés du secteur des services et avantages aux salariés sont tirées des rapports annuels et de rapports de recherche récents d'analystes financiers ou de bases de données. En conséquence, ces informations n'ont pas fait et ne feront pas l'objet de vérifications indépendantes.

Parmi les méthodes de valorisation usuellement utilisées, figure celle des comparables boursiers qui vise à comparer New Services Holding à un échantillon de sociétés cotées, comparables en termes (i) de profil d'activités, (ii) de dynamique de constitution du chiffre d'affaires, (iii) de marchés sous jacents et (iv) de taille.

Sodexo, au travers de sa division « Chèques et Cartes de Services » est le principal concurrent de New Services Holding avec une offre de produit et une présence géographique très proches de celles de New Services Holding. Toutefois, cette division ne représente qu'une portion très réduite de l'ensemble de l'activité du groupe Sodexo (4,7 % du chiffre d'affaires consolidé en 2008-2009) dont les autres divisions ne sont pas comparables avec New Services Holding, en particulier la restauration collective et le « Facilities Management » rendant ainsi non pertinente la comparaison entre New Services Holding et Sodexo du point de vue de la valorisation par comparables boursiers.

Il n'existe pas de sociétés cotées actives uniquement dans le secteur des services et avantages aux salariés mais les sociétés cotées américaines suivantes ont été retenues sur la base des critères évoqués ci-dessus : Visa, MasterCard, Paychex et ADP. Si, compte tenu de leurs profils d'activité, aucune de ces sociétés n'est directement comparable à New Services Holding, elles présentent néanmoins des similitudes. En effet :

- ▶ Visa et MasterCard ne sont pas directement comparables à New Services Holding car (i) elles sont uniquement présentes dans le domaine des systèmes de paiement et pas dans le secteur des avantages aux salariés, et que (ii) elles ne gèrent pas un besoin en fonds de roulement structurellement négatif générant des produits financiers récurrents. Toutefois, leur modèle d'activité peut se rapprocher de celui de New Services Holding pour plusieurs raisons : (i) un modèle de commission « B2B » et sans risque de crédit sur le client final, (ii) une présence dans de très nombreux pays, (iii) une activité généralement corrélée à la croissance du GDP (PNB), (iv) une partie de leur croissance est liée au développement de la dématérialisation des services de paiement et des solutions en ligne, (v) une dynamique de croissance du chiffre d'affaires comparable à celle de New Services Holding ;
- ▶ Paychex et ADP ne sont pas plus directement comparables à New Services Holding car ces sociétés proposent des services aux entreprises qui sont d'une nature différente (principalement gestion de la paye et services aux départements de Ressources Humaines). Toutefois, leurs modes de rémunération, leur présence sur des marchés B2B, la dynamique sous jacente de leur activité (lien au GDP (PNB) et au développement de l'emploi salarié en général) et leur gestion d'un besoin en fonds de roulement négatif, générant comme chez New Services Holding des produits financiers récurrents, peuvent par certains de leurs aspects s'approcher de ceux observés chez New Services Holding.

New Services Holding présente de façon récurrente un besoin en fonds de roulement négatif générant des produits financiers qui sont inclus, sur la base des normes IFRS, dans le chiffre d'affaires et par suite dans l'EBIT de la Société. Les sociétés citées ci-dessus et retenues comme comparables possibles pour New Services Holding ne présentent pas, ou peu, des caractéristiques semblables, et peuvent en outre faire l'objet de traitements comptables différents en US GAAP. Pour cette raison, dans la mesure où leur application à des agrégats comparables n'est pas possible sauf à opérer d'importants retraitements, des multiples établis comme le rapport entre la valeur d'entreprise et l'EBIT n'ont pas été retenus. Quant aux multiples de chiffre d'affaires, ils ont été écartés car ils ne permettent pas la prise en compte des différences de niveaux de rentabilité des sociétés de l'échantillon.

*En conséquence, seuls les multiples de PER (Price Earning Ratio) sont mentionnés dans le tableau ci-dessous. Ce multiple est défini en date du 4 mai 2010 comme le rapport entre (i) le cours de bourse moyen sur 30 jours des sociétés concernées et (ii) le bénéfice net par action (BNPA) tel que publié par chaque société (année 2009) ou tel qu'issu d'un consensus de prévisions d'analystes sur les sociétés concernées (année 2010).*

Société	2004A PER	2010E PER
ADP	16,5x	16,7x
MasterCard	22,9x	18,9x
Paychex	23,0x	22,6x
Visa	27,2x	22,6x

Note : BNPA calendarisé au 31 décembre pour Automatic Data Processing (clôture des comptes au 30 juin), Paychex (clôture des comptes au 31 mai) et Visa (clôture des comptes au 30 septembre)

Source : Datastream, CapIQ au 4 mai 2010, rapports annuels 10-K et rapports trimestriels 10-Q disponibles au 4 mai 2010.



# 7

## Informations sur la Société et le capital

<b>7.1. Renseignements sur la Société</b>	<b>138</b>	<b>7.3. Actionariat</b>	<b>145</b>
7.1.1. Dénomination sociale	138	7.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	145
7.1.2. Registre du commerce des sociétés	138	7.3.2. Politique de dividendes	146
7.1.3. Date de constitution et durée de la Société	138		
7.1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable	138		
7.1.5. Objet social	138		
<b>7.2. Renseignements relatifs aux actions de la Société</b>	<b>139</b>		
7.2.1. Description des actions de la Société	139		
7.2.2. Admission à la négociation des actions de la Société et modalités de négociation	144		

## 7.1. Renseignements sur la Société

### 7.1.1. DÉNOMINATION SOCIALE

---

La Société a pour dénomination sociale New Services Holding (anciennement Deutsche Dauphine).

### 7.1.2. REGISTRE DU COMMERCE DES SOCIÉTÉS

---

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le n° 493 322 978.

### 7.1.3. DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

---

La Société a été constituée le 14 décembre 2006 pour une durée de 99 ans, sous la forme d'une société par actions simplifiée et a été transformée en société anonyme le 9 avril 2010.

### 7.1.4. SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

---

Le siège social de la Société est situé au 166 à 180, boulevard Gabriel-Péri, 92240 Malakoff.

Téléphone : + 33 1 74 31 75 00.

La Société est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, régie notamment par les dispositions du Code de commerce.

### 7.1.5. OBJET SOCIAL

---

La Société a pour objet, tant en France qu'à l'étranger, pour son propre compte ou pour le compte de tiers :

- ▶ la conception, la réalisation, la promotion, la commercialisation et la gestion de titres de services, quel que soit le support, physique ou dématérialisé, et plus généralement de toutes prestations, dans les domaines des avantages aux salariés et aux citoyens, de la récompense et de la fidélisation, et de la gestion de frais professionnels ;
- ▶ l'activité de conseil, de réalisation, de promotion et d'exploitation de tous systèmes d'informations nécessaires au développement et à la mise en œuvre des titres et des opérations mentionnées ci-dessus, ainsi qu'à la gestion des transactions financières afférentes à celles-ci ;
- ▶ l'activité de conseil, d'analyse et d'expertise en matière d'évaluation des moyens administratifs, techniques et financiers nécessaires au développement et à la mise en œuvre de politique de titres de services et plus généralement des opérations mentionnés ci dessus ;
- ▶ la prise de participation, par tous moyens, dans toutes sociétés ou tous groupements, français ou étrangers ayant un objet similaire ou connexe ;
- ▶ toutes relations et communications publiques, organisation de colloques et séminaires, réunions, conventions et spectacles et événements se rapportant aux opérations mentionnées ci-dessus ;
- ▶ le financement et la gestion de la trésorerie à court, moyen ou long terme des sociétés qu'elle contrôle ou qui sont placées sous le même contrôle qu'elle et à cet effet la conclusion de tous emprunts en France ou à l'étranger, en euros ou en devises, l'octroi de tous prêts et avances, en euros ou en devises et la conclusion de toutes opérations de trésorerie, de placement et de couverture ;
- ▶ et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter, directement ou indirectement, à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes et susceptibles d'en faciliter la réalisation.

Pour réaliser cet objet, la Société peut recourir en tous lieux à tous actes ou opérations de quelque nature et importance qu'ils soient, et notamment par voie de création de sociétés nouvelles, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, d'acquisition, de fusion dès lors

qu'ils contribuent ou peuvent contribuer, facilitent ou peuvent faciliter la réalisation des activités ci-dessus définies ou qu'ils permettent de sauvegarder, directement ou indirectement, les intérêts commerciaux, industriels ou financiers de la Société, de ses filiales ou des entreprises avec lesquelles elle est en relations d'affaires.

## 7.2. Renseignements relatifs aux actions de la Société

### 7.2.1. DESCRIPTION DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

---

#### 7.2.1.1. Nature, catégorie et date de jouissance des actions admises à la négociation – Code ISIN

Les 225 897 396 actions de la Société, dont l'admission aux négociations sur le marché Euronext Paris (compartiment A) a été demandée, constituent l'ensemble des actions de la Société qui composeront son capital à la Date de Réalisation, après la réalisation de l'Apport-Scission, d'une valeur nominale de deux (2) euros chacune, et qui seront entièrement libérées.

Les 225 878 896 actions nouvelles émises dans le cadre de l'Apport-Scission seront des actions ordinaires de même catégorie que les actions existantes de la Société. Elles donneront droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende, ou de réserve ou somme assimilée décidée postérieurement à leur émission.

Le code ISIN sous lequel les actions de la Société seront négociées sur le marché Euronext Paris ainsi que le mnémonique des actions de la Société seront connus à une date ultérieure et seront précisés dans le complément au prospectus (voir section 9.6 du présent prospectus).

#### 7.2.1.2. Droit applicable et tribunaux compétents

Les actions de la Société sont soumises à la législation française.

Les tribunaux compétents en cas de litige avec la Société sont ceux du lieu du siège social de la Société lorsque la Société est défenderesse et sont désignés en fonction de la nature des litiges lorsque la Société est demanderesse, sauf disposition contraire du Code de procédure civile.

#### 7.2.1.3. Forme des actions et modalités d'inscription en compte

Les actions de la Société pourront revêtir la forme nominative, pure ou administrée, ou au porteur, au choix des actionnaires.

En application des dispositions de l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les actions de la Société, quelle que soit leur forme, seront dématérialisées et seront, en conséquence, obligatoirement inscrites en comptes tenus, selon le cas, par la Société ou un prestataire habilité. Les droits des titulaires seront représentés par une inscription en leur nom dans les livres :

- ▶ de Société Générale (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative pure ;
- ▶ d'un intermédiaire financier habilité de leur choix et de Société Générale (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative administrée ; et
- ▶ d'un intermédiaire financier habilité de leur choix pour les titres au porteur.

L'ensemble des actions de la Société fera l'objet d'une demande d'admission aux opérations d'Euroclear France en qualité de dépositaire central et aux systèmes de règlement-livraison.

Les actions se transmettent par virement de comptes à compte et le transfert de leur propriété résultera de leur inscription au compte-titres de l'acquéreur, conformément aux dispositions des articles L. 211-15 et L. 211-17 du Code monétaire et financier.

Dans le cadre de la Distribution, les actions de la Société seront inscrites automatiquement au compte des ayants droit à la Distribution au nominatif pur, au nominatif administré ou au porteur selon que les actionnaires détiennent leurs actions Accor respectivement sous la forme nominative pure, nominative administrée ou au porteur.

Le service des titres et le service financier des actions de la Société seront assurés par Société Générale (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3).

#### 7.2.1.4. Droits attachés aux actions

Les actions de la Société sont, dès leur création, soumises à toutes les stipulations des statuts de la Société adoptés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 avril 2010. En l'état actuel de la législation française et des statuts de la Société tels qu'ils seront en vigueur à la date d'admission, les principaux droits attachés aux actions de la Société sont décrits ci-après.

##### Droit à dividendes

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé au moins cinq pour cent (5 %) pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de cette fraction.

Le solde, augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable aux actionnaires sous forme de dividende, et ce, dans les conditions légales et réglementaires.

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société statuant sur les comptes de l'exercice peut accorder un dividende à l'ensemble des actionnaires.

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende, soit en espèces, soit en actions émises par la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les dividendes non réclamés dans un délai de 5 ans à compter de leur mise en paiement sont prescrits et doivent, passé ce délai, être reversés à l'État.

L'Assemblée Générale a la faculté de prélever, sur ce bénéfice, avant toute distribution de dividende, les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi.

L'Assemblée Générale peut aussi décider la distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, conformément à la loi. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes sur lesquels le prélèvement interviendra.

Cependant, hors le cas de réduction du capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

Les dividendes versés à des non-résidents sont soumis à une retenue à la source en France (voir la section 7.2.1.10 du présent prospectus).

Les actions nouvelles porteront jouissance courante et seront entièrement assimilées aux actions existantes. Elles donneront droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende, ou de réserve ou somme assimilée décidée postérieurement à leur émission.

##### Droit de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action donne droit à une voix.

Toutefois, l'article 24 des statuts de la Société prévoit que, dans certaines circonstances, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué est conféré aux actions.

Ainsi, un droit de vote double 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 outre en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

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 article. 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.



L'article 24 des statuts de la Société prévoit que 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, sous réserve du droit du nu-proprétaire de voter personnellement lorsqu'est requis par la loi un vote unanime des actionnaires.

### **Droit préférentiel de souscription de titres de même catégorie**

En l'état actuel de la législation française, toute augmentation de capital en numéraire, immédiate ou à terme, ouvre aux actionnaires, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles.

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société qui décide ou autorise une augmentation de capital peut supprimer le droit préférentiel de souscription pour la totalité de l'augmentation de capital ou pour une ou plusieurs tranches de cette augmentation et peut prévoir, ou non, un délai de priorité de souscription des actionnaires. Lorsque l'émission est réalisée par une offre au public ou par une offre réalisée par voie de placement privé visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 20 % du capital social par an, le prix d'émission doit être fixé dans le respect des dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce.

En outre, l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société qui décide une augmentation de capital peut la réserver à des personnes nommément désignées ou à des catégories de personnes répondant à des caractéristiques déterminées, en application de l'article L. 225-138 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société qui décide ou autorise une augmentation de capital peut également la réserver aux actionnaires d'une autre société faisant l'objet d'une offre publique d'échange initiée par la Société en application de l'article L. 225-148 du Code de commerce. Les augmentations de capital par apports en nature au profit des apporteurs font l'objet d'une procédure distincte prévue à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

Pendant la durée de la souscription, ce droit est négociable lorsqu'il est détaché d'actions elles-mêmes négociables. Dans le cas contraire, il est cessible dans les mêmes conditions que l'action elle-même. Les actionnaires peuvent renoncer à titre individuel à leur droit préférentiel de souscription, en application des articles L. 225-132 et L. 228-91 du Code de commerce).

### **Droit de participation aux bénéfices de la Société**

Les actionnaires de la Société ont droit aux bénéfices dans les conditions définies par les articles L. 232-10 et suivants du Code de commerce.

### **Droit de participation à tout excédent en cas de liquidation**

Chaque action, de quelque catégorie qu'elle soit, donne droit, dans la propriété de l'actif social et, le cas échéant, dans le boni de liquidation, à une fraction égale à celle du capital social qu'elle représente, compte tenu s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, ou libéré ou non libéré.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

### **Clause de rachat – clause de conversion**

Les statuts ne prévoient pas de clause de rachat ou de conversion des actions.

### **Identification des actionnaires**

La Société se tient informée de la composition de son actionariat dans les conditions prévues par la loi. À ce titre, la Société peut faire usage de toutes les dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées d'actionnaires.

### **Franchissement de seuils**

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, toute personne venant à détenir ou à cesser de détenir, seule ou de concert, 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 et les règlements.

De plus, pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé et outre les seuils prévus par la loi, toute personne venant à détenir, seule ou de concert, une fraction égale à un pour cent (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 quatre 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'elle détient.

À partir de ce seuil de 1 %, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues à l'alinéa précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par multiple de 0,50 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par multiple de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse. 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 ensemble au moins trois pour cent (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.

En outre, pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé et outre les seuils prévus par la loi, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société indiquer les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des douze mois à venir en mentionnant les précisions visées au 2<sup>e</sup> alinéa du VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

À l'issue de chaque période de douze mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée au paragraphe précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de douze mois.

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.

Pour l'application des dispositions statutaires relatives aux franchissements de seuils, sont assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés par la personne tenue à déclaration, les actions ou droits de vote mentionnés à l'article L. 233-9 I du Code de commerce.

### **7.2.1.5. Autorisation**

L'émission des actions nouvelles émises à l'occasion de l'Apport-Scission sera approuvée à l'occasion de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société du 29 juin 2010.

### **7.2.1.6. Date prévue pour l'inscription en compte des actions de la Société attribuées aux actionnaires de Accor**

L'inscription en compte par les intermédiaires financiers des actions de la Société attribuées aux actionnaires de Accor à la suite des opérations décrites dans la section 6.3.4 du présent prospectus interviendra le 2 juillet 2010.

### **7.2.1.7. Restrictions à la libre négociation des actions**

Aucune clause statutaire ne restreint la libre négociation des actions composant le capital de la Société. Une description détaillée des engagements pris par la Société et certains de ses actionnaires figure à la section 7.2.2.4 du présent prospectus.

### **7.2.1.8. Réglementation française en matière d'offres publiques**

À compter de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché Euronext Paris, la Société sera soumise aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France relatives aux offres publiques obligatoires, aux offres publiques de retrait et à la procédure de retrait obligatoire.

#### **Offre publique obligatoire**

L'article L. 433-3 du Code monétaire et financier et les articles 234-1 et suivants du Règlement général de l'AMF prévoient les conditions de dépôt obligatoire d'une offre publique visant la totalité des titres de capital et des titres donnant accès au capital ou aux droits de vote d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

#### **Garantie de cours**

L'article L. 433-3 du Code monétaire et financier et les articles 235-1 et suivants du Règlement général de l'AMF prévoient les conditions dans lesquelles une garantie de cours visant les titres de capital d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé doit être déposée.

#### **Offre publique de retrait et retrait obligatoire**

L'article L. 433-4 du Code monétaire et financier et les articles 236-1 et suivants (offre publique de retrait), 237-1 et suivants (retrait obligatoire à l'issue d'une offre publique de retrait) et 237-14 et suivants (retrait obligatoire à l'issue de toute offre publique) du Règlement général de l'AMF prévoient les conditions de dépôt d'une offre publique de retrait et de mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire des actionnaires minoritaires d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

### 7.2.1.9. Offre publique d'achat initiée par des tiers sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours

Aucun titre de la Société n'étant admis aux négociations sur un marché réglementé à la date du visa de l'AMF sur le présent prospectus, aucune offre publique d'achat émanant de tiers n'a été lancée sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours.

### 7.2.1.10. Régime fiscal des actions

En l'état actuel de la législation française et sous réserve de l'application éventuelle des conventions fiscales internationales, la présente section résume les règles relatives à la retenue à la source française susceptible de s'appliquer aux dividendes versés par la Société. Les personnes concernées doivent néanmoins s'informer, auprès de leur conseiller fiscal habituel de la fiscalité s'appliquant à leur cas particulier. Les non-résidents fiscaux français doivent également se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur État de résidence. Les résidents fiscaux français doivent par ailleurs se conformer à la législation fiscale française en vigueur.

#### (a) Retenue à la source

Les dividendes distribués par la Société font, en principe, l'objet d'une retenue à la source, prélevée par l'établissement payeur des dividendes, lorsque le domicile fiscal ou le siège social du bénéficiaire effectif est situé hors de France. Sous réserve de ce qui est dit ci-après, le taux de cette retenue à la source est fixé à (i) 18 % lorsque le bénéficiaire est une personne physique domiciliée dans un État membre de la Communauté européenne, en Islande ou en Norvège et à (iii) 25 % dans les autres cas.

Cette retenue à la source peut être réduite, voire supprimée, en application, des conventions fiscales internationales ou des dispositions de l'article 119 ter du Code général des impôts, applicable, sous certaines conditions, aux actionnaires personnes morales résidents de la Communauté européenne.

Par ailleurs :

- ▶ à condition de remplir les critères prévus par l'instruction fiscale du 15 janvier 2010 (BOI 4 H-2-10), les organismes à but non lucratif dont le siège est situé dans un État membre de la Communauté européenne, en Islande ou en Norvège peuvent bénéficier d'un taux de retenue à la source réduit à 15 % ;
- ▶ sous réserve de remplir les conditions précisées dans les instructions fiscales du 10 mai 2007 (BOI 4 C-7-07) et du 12 juillet 2007 (BOI 4 C-8-07), les personnes morales qui détiendraient au moins 5 % du capital et des droits de vote de la Société pourraient sous certaines conditions bénéficier d'une exonération de retenue à la source si leur siège de direction effective est situé dans un État membre de la Communauté européenne, en Islande ou en Norvège. Les actionnaires concernés sont invités à se rapprocher de leur conseiller fiscal afin de déterminer dans quelle mesure et sous quelles conditions ils peuvent bénéficier de cette exonération.

Toutefois, les dividendes distribués par la Société feront l'objet d'une retenue à la source au taux de 50 %, quelle que soit la résidence fiscale de l'actionnaire (sous réserve, le cas échéant, des dispositions plus favorables des conventions internationales) s'ils sont payés hors de France dans un État ou territoire non coopératif au sens de l'article 238-0A du Code général des impôts. La liste des États et territoires non coopératifs est publiée par arrêté interministériel et mise à jour annuellement.

Il appartient aux actionnaires concernés de se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer notamment s'ils sont susceptibles de se voir appliquer la nouvelle législation relative aux États et territoires non coopératifs et/ou de bénéficier d'une réduction ou d'une exonération de la retenue à la source. Les actionnaires sont également invités à se renseigner sur les modalités pratiques d'application des conventions fiscales internationales, telles que notamment prévues par l'instruction du 25 février 2005 (BOI 4 J-1-05) relative à la procédure dite « normale » ou dite « simplifiée » de réduction ou d'exonération de la retenue à la source.

Les actionnaires personnes physiques qui bénéficient d'une convention fiscale avec la France prévoyant le transfert de l'avoir fiscal pourront demander à bénéficier d'un remboursement du crédit d'impôt attaché aux dividendes distribués par la Société, sous réserve de remplir les conditions prévues dans la convention pour bénéficier de ce transfert et de respecter les procédures d'octroi de ce crédit d'impôt. Ce crédit d'impôt est égal à 50 % du montant des dividendes distribués, et est plafonné annuellement (pour l'ensemble des dividendes perçus au cours d'une même année) à 230 euros pour les couples mariés ou les signataires d'un pacte civil de solidarité soumis à imposition commune et à 115 euros pour les personnes célibataires, veuves, divorcées, et les couples mariés ou les signataires d'un pacte civil de solidarité faisant l'objet d'une imposition séparée. Lors du paiement de ce crédit d'impôt à l'actionnaire non-résident, une retenue à la source sera prélevée au taux prévu par la convention fiscale applicable.

## (b) Prélèvements sociaux

Les dividendes distribués à des personnes physiques résidentes de France sont également soumis aux prélèvements sociaux suivants qui sont prélevés à la source et s'ajoutent à l'impôt sur le revenu :

- ▶ la contribution sociale généralisée au taux de 8,2 %, dont 5,8 % sont déductibles du revenu imposable à l'impôt sur le revenu au titre de l'année de paiement de la CSG ;
- ▶ la contribution pour le remboursement de la dette sociale au taux de 0,5 %, non déductible de la base de l'impôt sur le revenu ;
- ▶ le prélèvement social de 2 %, non déductible de la base de l'impôt sur le revenu ;
- ▶ la contribution de 0,3 % additionnelle au prélèvement social de 2 %, non déductible de la base de l'impôt sur le revenu ; et
- ▶ la contribution RSA au taux de 1,1 % non déductible de la base de l'impôt sur le revenu.

Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel s'agissant des règles d'impôt sur le revenu.

## 7.2.2. ADMISSION À LA NÉGOCIATION DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ ET MODALITÉS DE NÉGOCIATION

### 7.2.2.1. Admission à la négociation

L'admission de la totalité des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris (compartiment A) a été demandée.

Les conditions de cotation des actions de la Société seront fixées dans un avis publié par NYSE Euronext Paris à paraître au plus tard le premier jour de négociation de ces actions, prévue le 2 juillet 2010.

Aucune autre demande d'admission aux négociations sur un autre marché réglementé n'a été effectuée par la Société.

### 7.2.2.2. Place de cotation

À la date du présent prospectus, les actions de la Société ne sont admises aux négociations sur aucun marché réglementé.

### 7.2.2.3. Contrat de liquidité

Néant.

### 7.2.2.4. Engagements de conservation

Un protocole d'accord a été signé le 4 mai 2008 entre Colony Capital (par l'intermédiaire de ColTime<sup>(30)</sup> et ColDay<sup>(31)</sup>) et Eurazeo (par l'intermédiaire de Legendre Holding 19<sup>(32)</sup>), 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 Accor. Les dispositions de ce protocole ont fait l'objet d'une description dans la notification qui a été publiée sur le site de l'AMF le 13 mai 2008.

Ce protocole a fait l'objet d'un avenant signé le 18 décembre 2009, suite à la décision du Conseil d'administration de Accor de valider la pertinence de la séparation des deux métiers du Groupe (l'Hôtellerie et les Services Prépayés) en deux entités autonomes cotées. Aux termes du communiqué de presse publié le 15 décembre 2009 par Colony Capital et Eurazeo, le Ledit avenant a pour objet, sous la condition de la réalisation effective de la séparation des deux métiers de Accor, (i) d'étendre aux actions des deux sociétés issues de la séparation, Accor Hospitality et New Services, 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<sup>er</sup> janvier 2012 l'engagement de conservation de leurs actions dans Accor et dans la nouvelle entité, New Services.

Il résulte du protocole tel qu'amendé le 18 décembre 2009 que Colony Capital et Eurazeo ne pourront céder leurs participations dans New Services jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2012, sauf en cas d'offre publique initiée par un tiers ou un des deux partenaires. Cette interdiction ne s'appliquera pas à ColTime pour satisfaire les obligations fiduciaires de Colony vis-à-vis de ses investisseurs.

<sup>(30)</sup> ColTime SARL est contrôlée par les fonds d'investissement Colony Investors VI, L.P. et Colzyeo Investors L.P., gérés par la Société d'investissement Colony Capital, LLC.

<sup>(31)</sup> ColDay SARL est contrôlée par les fonds d'investissement Colony Investors VIII, L.P. et Colzyeo Investors II, L.P., gérés par la Société d'investissement Colony Capital, LLC.

<sup>(32)</sup> Contrôlée par Eurazeo SA.

### 7.2.2.5. Dépenses liées à l'opération

Les frais à la charge du Groupe au titre de l'ensemble des opérations décrites dans le présent prospectus sont estimés à environ 58 millions d'euros.

Cette estimation tient compte des modalités de répartition convenues entre la Société et Accor dans le Traité d'Apport-Scission.

## 7.3. Actionnariat

### 7.3.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

#### 7.3.1.1. Principaux actionnaires

À la date du présent prospectus, le capital et les droits de vote de la Société sont détenus en quasi-totalité par Accor.

À la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris (prévue le 2 juillet 2010), sur la base de la répartition du capital de Accor au 30 avril 2010, en tenant compte de l'augmentation de capital constatée le 11 mai 2010<sup>(33)</sup>, du capital de la Société et de sa répartition au 11 mai 2010, en supposant qu'à la Date de Réalisation, la dissolution sans liquidation de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier – SEIH sera définitivement réalisée, la répartition de l'actionnariat de la Société devrait être la suivante :

	Nombre d'actions	% capital	% votes totaux
ColTime/ColDay/Legendre Holding 19 <sup>(1)</sup>	65 844 245	29,15 %	29,15 %
FSI/CDC <sup>(2)</sup>	19 549 239	8,65 %	8,65 %
Southeastern Asset Management <sup>(3)</sup>	15 035 427	6,66 %	6,66 %
Franklin Resources, Inc. <sup>(4)</sup>	12 544 058	5,55 %	5,55 %
Fondateurs <sup>(5)</sup>	6 001 083	2,66 %	2,66 %
Groupe Accor	18 500	0,01 %	0,01 %
Autres actionnaires	106 904 844	47,32 %	47,32 %
<b>TOTAL</b>	<b>225 897 396</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Détention de concert par ColTime (Colony Capital, LLC), ColDay (Colony Capital, LLC) et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), liés par un pacte d'actionnaires.

(2) Détention de concert par le FSI et la CDC sur la base de la déclaration du 21 juillet 2009.

(3) Sur la base des déclarations des 17 juin et 15 juillet 2009, telles qu'actualisées par Accor

(4) Sur la base de déclarations en date des 15 et 20 avril 2010, telles qu'actualisées par Accor

(5) Fondateurs du groupe Accor : Paul Dubrule, Gérard Pélisson et leurs familles.

#### 7.3.1.2. Droit de vote des principaux actionnaires

À la date du présent prospectus, chaque action de la Société donne droit à un droit de vote.

Les droits de vote doubles dont bénéficient certains actionnaires de Accor ne seront pas reportés sur les actions de la Société qui leur seront attribuées.

#### 7.3.1.3. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

Néant.

(33) Le Conseil d'administration de Accor SA qui s'est tenu le 11 mai 2010 a constaté une augmentation de capital d'un montant nominal de 1 027 770 euros par création de 342 590 actions du fait de la constatation de levées d'options de souscription d'actions (y compris de bons d'épargne en actions).

### 7.3.2. POLITIQUE DE DIVIDENDES

---

New Services vise, sous réserve de ses besoins, une politique de distribution annuelle de dividendes cohérente avec sa forte capacité de génération de trésorerie, tout en maintenant sa capacité à financer sa croissance et ce, à compter de l'Assemblée Générale se prononçant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010. Cette politique de dividendes sera fixée par le Conseil d'administration nommé par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et dans lequel figureront sept administrateurs indépendants au sens des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008.

# 8

## Assemblée Générale

8.1. Présentation des résolutions  
à l'Assemblée Générale

148

8.2. Rapports spéciaux des Commissaires  
aux Comptes

149

## 8.1. Présentation des résolutions à l'Assemblée Générale

Le tableau ci-dessous présente les résolutions qui ont été votées par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société en date du 10 mai 2010, sous condition suspensive non rétroactive de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

Résolution	Objet de la résolution	Montant maximal	Durée de l'autorisation (à compter du 10 mai 2010)
2 <sup>e</sup>	Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	22,5 millions d'euros et en tout état de cause, jamais plus de 10 % du capital social de la Société après réalisation de l'Apport-Scission Prix maximum de rachat : cours moyen pondéré par les volumes des 20 premières séances de bourse à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris augmenté de 50 %	18 mois
3 <sup>e</sup>	Autorisation de réduction du capital par annulations d'actions	10 % capital social de la Société après réalisation de l'Apport-Scission	18 mois
4 <sup>e</sup>	Augmentation de capital avec maintien du DPS par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement et/ou à terme au capital de la Société ou de filiales ou donnant droit à l'attribution de titres de créance	225 millions d'euros pour les augmentations de capital 2 250 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois
5 <sup>e</sup>	Augmentation de capital par voie d'offre au public avec suppression du DPS par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou à l'attribution de titres de créances, y compris à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une OPE	112,5 millions d'euros pour les augmentations de capital à imputer sur le plafond nominal global de 225 millions d'euros 1 125 millions d'euros pour les titres de créance à imputer sur le plafond nominal global de 2 250 millions d'euros	26 mois
6 <sup>e</sup>	Augmentation de capital par voie de placement privé avec suppression du DPS par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou à l'attribution de titres de créances	90 millions d'euros et en tout état de cause, jamais plus de 20 % du capital social de la Société après réalisation de l'Apport-Scission par an, à imputer sur le plafond nominal global de 112,5 millions d'euros pour les augmentations de capital 900 millions d'euros pour les titres de créance à imputer sur le plafond nominal global de 1 125 millions d'euros	26 mois
7 <sup>e</sup>	Augmentation du montant des émissions en cas de demandes excédentaires	15 % de chaque émission dans la limite des plafonds globaux applicables à chaque émission.	26 mois
8 <sup>e</sup>	Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer les apports en nature consentis à la Société, sans DPS	10 % du capital de la Société après réalisation de l'Apport-Scission à imputer sur le plafond nominal global de 225 millions d'euros pour les augmentations de capital	26 mois
9 <sup>e</sup>	Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	225 millions d'euros à imputer sur le plafond nominal global de 225 millions d'euros pour les augmentations de capital	26 mois
10 <sup>e</sup>	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe avec suppression du DPS	2 % du capital social de la Société après réalisation de l'Apport-Scission à imputer sur le plafond nominal global de 225 millions d'euros pour les augmentations de capital	26 mois
11 <sup>e</sup>	Autorisation à donner au Conseil d'administration d'émettre des plans d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions	7 % du capital social de la Société après réalisation de l'Apport-Scission, le montant nominal des augmentations de capital résultant des attributions d'actions nouvelles s'imputant sur le plafond nominal global de 225 millions d'euros	38 mois
12 <sup>e</sup>	Autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des Mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux	4 % du capital social de la Société après réalisation de l'Apport-Scission, le montant nominal des augmentations de capital résultant de la levée d'options de souscription d'actions s'imputant sur le plafond nominal global de 225 millions d'euros	38 mois



## 8.2. Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

Néant.



# 9

## Informations complémentaires

<b>9.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public</b>	<b>152</b>	<b>9.4. Informations sur les participations</b>	<b>154</b>
<b>9.2. Responsables du document et du contrôle des comptes</b>	<b>152</b>	<b>9.5. Informations provenant de tiers</b>	<b>154</b>
9.2.1. Personnes responsables	152	<b>9.6. Complément au prospectus à venir</b>	<b>154</b>
9.2.2. Commissaires aux Comptes	153	<b>9.7. Tables de concordance du prospectus</b>	<b>154</b>
<b>9.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes</b>	<b>153</b>	<b>9.8. Glossaire</b>	<b>162</b>

## 9.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public

Les communiqués de la Société et les informations financières historiques sur la Société sont accessibles sur le site internet de Accor à l'adresse suivante ([www.accor.com](http://www.accor.com)) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)). Une copie peut être obtenue au siège de la Société, 166-180, boulevard Gabriel-Péri – 92240 Malakoff, France. Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées Générales, les comptes sociaux et consolidés, les rapports des Commissaires aux Comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés, sur support papier, au siège social de la Société.

Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 juin 2010, New Services s'engage à informer 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 dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

## 9.2. Responsables du document et du contrôle des comptes

### 9.2.1. PERSONNES RESPONSABLES

---

#### 9.2.1.1. Responsables du Prospectus

Monsieur Gilles Pélisson, Président-Directeur Général de Accor et Monsieur Jacques Stern, Président-Directeur Général de New Services Holding.

#### 9.2.1.2. Attestation des responsables du prospectus

« Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent prospectus sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent prospectus ainsi qu'à la lecture d'ensemble du prospectus.

Les états financiers combinés historiques annuels pour les exercices clos le 31 décembre 2007, le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009 figurant à la section 10.1.1 « comptes combinés historiques » du présent prospectus et les états financiers *pro forma* annuels pour les exercices clos le 31 décembre 2007, 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009 figurant à la section 10.2.1 « comptes *pro forma* » du présent prospectus ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant respectivement à la section 10.1.2 « Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes combinés historiques » et à la section 10.2.2 « Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes *pro forma* » du présent prospectus. Le rapport sur les comptes *pro forma* contient les observations suivantes :

« Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « B – Retraitement des bilans *pro forma* » de la notre annexe intitulée « Base de préparation des comptes *pro forma* » qui expose notamment les modalités retenues pour l'allocation à la société New Services Holding d'une partie de l'endettement financier net du groupe Accor et où en particulier il y est précisé que :

- ▶ un montant identique d'endettement a été alloué à la société New Services Holding pour chacun des trois exercices présentés ;
- ▶ la charge financière générée par cette date complémentaire comptabilisée en résultat pour chacun des trois exercices présentés a été enregistrée en contrepartie des capitaux propres. »

Gilles Pélisson  
Président-Directeur Général de New Services Holding

Fait à Paris, le 12 mai 2010

Jacques Stern  
Président-Directeur Général de Accor SA

Fait à Paris, le 12 mai 2010

## 9.2.2. COMMISSAIRES AUX COMPTES

### Titulaires

#### Deloitte & Associés

Monsieur David Dupont-Noël  
185 avenue Charles-de-Gaulle – BP 136  
92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de premier mandat : 15 mars 2010

Nommé jusqu'à l'Assemblée Générale Annuelle Ordinaire appelée à statuer sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011

#### Cabinet Didier Kling & Associés

Monsieur Didier Kling  
41, avenue de Friedland  
75008 Paris

Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 avril 2010

### Suppléants

#### Cabinet BEAS

Monsieur William Di Cicco  
7-9 Villa Houssay  
92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé dans les mêmes conditions et pour la même durée que le Cabinet Deloitte & Associés

#### Cabinet CREA

Monsieur Bernard Roussel  
41, avenue de Friedland  
75008 Paris

Nommé dans les mêmes conditions et pour la même durée que le Cabinet Didier Kling & Associés

## 9.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le tableau ci-dessous présente les honoraires versés par le Groupe à ses Commissaires aux Comptes pour les exercices 2007, 2008 et 2009 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes	(2)	(2)	(2)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes	(0)	(0)	(0)
<b>TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>

## 9.4. Informations sur les participations

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent à la Note 33 « Principales filiales et participations combinées au 31 décembre 2009 » de l'annexe aux comptes *pro forma* se trouvant en section 10.2.1 du présent prospectus.

## 9.5. Informations provenant de tiers

Certaines données de marché figurant à la section 1.10 du présent prospectus proviennent de sources tierces. La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

## 9.6. Complément au prospectus à venir

Un complément au prospectus fera l'objet d'un visa de l'AMF au cours de la première quinzaine de juin 2010. Ce complément comprendra les informations suivantes :

- ▶ le nom définitif de la Société ;
- ▶ la composition du Conseil d'administration et les informations se rapportant aux administrateurs ;
- ▶ la notation attribuée au Groupe ; et
- ▶ le code ISIN sous lequel les actions de la Société seront négociées sur le marché Euronext Paris et le mnémonique des actions de la Société.

## 9.7. Tables de concordance du prospectus

Figurent dans le présent tableau de concordance, en regard de chacune des rubriques prévues par l'Annexe I du Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004, les numéros du ou des sections et de la ou des pages auxquelles sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques dans le présent prospectus.

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>		
1.1.	Personnes responsables des informations contenues dans le prospectus	9.2. (Personnes responsables du document et du contrôle des comptes)	
1.2.	Déclaration des personnes responsables du prospectus	9.2. (Personnes responsables du document et du contrôle des comptes)	
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.2. (Personnes responsables du document et du contrôle des comptes)	
2.2.	Contrôleurs légaux ayant démissionné ou ayant été écartés durant la période couverte	Sans objet	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>		
3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	Résumé, section 2.1. (Introduction)	
3.2.	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	Sans objet	
<b>4</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>3 (Facteurs de risques)</b>	
<b>5</b>	<b>Informations concernant la Société</b>		
5.1.	Histoire et évolution de la Société	1.4. (Historique)	
5.1.1.	<i>Raison sociale et nom commercial</i>	7.1.1. (Dénomination sociale)	
5.1.2.	<i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	7.1.2. (Registre du commerce et des sociétés)	
5.1.3.	<i>Date de constitution et durée de vie</i>	7.1.3. (Date de constitution et durée de la Société)	
5.1.4.	<i>Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone</i>	7.1.4 (Siège social, forme juridique et législation applicable) ; 1.11. (Réglementation)	
5.1.5.	<i>Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur</i>	6.3. (L'Apport-Scission)	
5.2.	Investissements		
5.2.1.	<i>Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques</i>	2.6.2.3. (Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement)	
5.2.2.	<i>Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours</i>	2.6.2.3. (Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement)	
5.2.3.	<i>Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et faisant l'objet d'engagements, fermes</i>	Sans objet	
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
6.1.	Principales activités	1.1. (Profil) ; 1.5. (Produits et services du Groupe)	
6.1.1.	<i>Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités</i>	1.1. (Profil) ; 1.5. (Produits et services du Groupe)	
6.1.2.	<i>Nouveau produit ou service important lancé sur le marché</i>	1.3.1.2. (a) (Créer de nouveaux produits) ; 1.5.2.1. (b) (Ecochèque) 1.5.3. (b) (nouveaux marchés) ; 1.13. (Recherche et développement)	
6.2.	Principaux marchés	1.10.1.2. (Taille du marché cible actuel) ; 1.10.1.3. (Potentiel de croissance) ; 1.10.2.2. (Taille du marché cible actuel) ; 1.10.2.3. (Potentiel de croissance)	
6.3.	Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	2.4.1.1. (Volume d'émission par région) ; 2.4.2.1. (Chiffre d'affaires opérationnel) ; 2.4.2.2. (Chiffre d'affaires opérationnel par région) ; 2.5.1.1. (Volume d'émission par région) ; 2.5.2.2. (Chiffre d'affaires opérationnel par région)	
6.4.	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.12. (Propriété intellectuelle)	
6.5.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.10.1.1. (Une position de leader) ; 1.10.2.1. (Une position forte)	
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>	<b>Résumé 2.7. ; 6.3.5.2.(b) (Organigramme après l'opération)</b>	
7.1.	Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	6.1. (Présentation générale de l'opération) ; 2.6.5. (Gestion de la trésorerie)	
7.2.	Liste des filiales importantes de l'émetteur	6.3.5.2.(b) (Organigramme après l'opération) ; 9.4. (Informations sur les participations)	
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
8.1.	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée, y compris les propriétés immobilières louées	1.14. (Propriétés immobilières)	
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	Sans objet	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1.	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	2.4. (Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2009 ( <i>pro forma</i> ) et le 31 décembre 2008 ( <i>pro forma</i> )) ; 2.5. (Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2008 ( <i>pro forma</i> ) et le 31 décembre 2007 ( <i>pro forma</i> ))	
9.2.	Résultat d'exploitation	2.4.3. (Résultat d'exploitation courant) ; 2.5.3. (Résultat d'exploitation courant)	
9.2.1.	<i>Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur</i>	2.4. (Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2009 ( <i>pro forma</i> ) et le 31 décembre 2008 ( <i>pro forma</i> )) ; 2.5. (Comparaison des exercices clos le 31 décembre 2008 ( <i>pro forma</i> ) et le 31 décembre 2007 ( <i>pro forma</i> ))	
9.2.2.	<i>Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires</i>	2.4.2. (Chiffre d'affaires) ; 2.5.2. (Chiffre d'affaires)	
9.2.3.	<i>Stratégie au facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur</i>	2.4.1. (Volume d'émission) ; 2.4.3. (Résultat d'exploitation courant) ; 2.4.4. (Résultat financier) ; 2.4.7. (Résultat net)	
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>		
10.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)	2.6.7. (Capitaux propres)	
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	2.6.2. (Flux de trésorerie) ; 2.6.3. (Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO))	
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	2.6.6. (Endettement)	
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	2.6.2.1. (Flux de trésorerie des activités opérationnelles) ; 2.6.5. (Gestion de la trésorerie)	
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	2.6.6.2. (Conditions des contrats de crédit à conclure par la Société)	
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>		
	Description des politiques de recherche et développement appliquées par l'émetteur et coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur	1.13. (Recherche et développement)	
<b>12</b>	<b>Information sur les tendances</b>		
12.1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	2.8. (Faits marquants du début d'année)	
12.2.	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	2.8. (Faits marquants du début d'année)	
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>Sans objet</b>	
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>	<b>5.1.</b>	
14.1.	Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux : – des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance ; et – de tout Directeur Général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires	5.1.1. (Composition des organes d'administration et de direction)	
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	Sans objet	
	Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 14.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction Générale	Sans objet	
	Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 14.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur	7.2.2.4. (Engagements de conservation)	



N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages des personnes visées au point 14.1</b>		
15.1.	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	5.3.1. (Rémunération des dirigeants et des Mandataires sociaux)	
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	Sans objet	
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	<b>5.1.2. (Fonctionnement des organes d'administration et de direction)</b>	
16.1.	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	Sans objet	
16.2.	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration	5.1.2. (Fonctionnement des organes d'administration et de direction)	
16.3.	Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	5.1.2. (Fonctionnement des organes d'administration et de direction)	
16.4.	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	5.5. (Gouvernance d'entreprise)	
<b>17</b>	<b>Salariés</b>		
17.1.	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés	4.1. (Les hommes et les femmes chez New Services)	
17.2.	Participations et stock-options : Pour chacune des personnes visées au point 14.1, informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	5.3.2. (Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital de New Services)	
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	5.3.2. (Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital de New Services)	
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		
18.1.	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable	7.3.1.1. (Principaux actionnaires)	
18.2.	Existence de différences de droits de vote	7.3.1.2. (Droit de vote des principaux actionnaires)	
18.3.	Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	Sans objet	
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	7.3.1.3. (Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle)	
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>2.11. (Opérations avec des apparentés)</b>	
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1.	Informations financières historiques	10.1.1. (Comptes combinés historiques et notes annexes)	
20.2.	Informations financières <i>pro forma</i> et description de l'influence de la restructuration	10.2.1. (Comptes <i>pro forma</i> et notes annexes)	
20.3.	États financiers annuels (comptes sociaux et comptes consolidés)	Sans objet	
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	10.1.2. (Rapport du Commissaire aux Comptes)	
20.4.1.	<i>Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées</i>	10.1.2. (Rapport du Commissaire aux Comptes)	
20.4.2.	<i>Autres informations contenues dans le document d'enregistrement vérifiées par les contrôleurs légaux</i>		
20.4.3.	<i>Lorsque des informations financières figurant dans le document d'enregistrement ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur, en indiquer la source et préciser qu'elles n'ont pas été vérifiées</i>	Sans objet	
20.5.	Date des dernières informations financières vérifiées	10 (États financiers)	
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	Sans objet	
20.7.	Politique de distribution des dividendes	7.3.2. (Politique de dividendes)	
20.7.1.	<i>Dividende par action</i>	Sans objet	
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.16. (Procédures judiciaires et d'arbitrage)	
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	2.8. (Faits marquants du début d'année)	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
21.1.	Capital social	Sans objet	
21.1.1.	Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	7.2.2.1. (Nature, catégorie et date de jouissance des actions admises à la négociation – Code ISIN)	
21.1.2.	Actions non représentatives du capital	Sans objet	
21.1.3.	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	Sans objet	
21.1.4.	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	Sans objet	
21.1.5.	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) ou capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	Sans objet	
21.1.6.	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	Sans objet	
21.1.7.	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	Sans objet	
21.2.	Acte constitutif et statuts	5.1.2. (Fonctionnement des organes d'administration et de direction) ; 5.2. (Assemblées Générales)	
21.2.1.	Objet social	7.1.5. (Objet social)	
21.2.2.	Dispositions contenues dans les statuts ou un règlement concernant les membres de ses organes d'administration	5.1.2. (Fonctionnement des organes d'administration et de direction)	
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	7.2.1. (Description des actions de la Société)	
21.2.4.	Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	5.2.2. (Tenues des Assemblées Générales (article 24 des statuts))	
21.2.5.	Convocation et admission aux Assemblées Générales Annuelles et aux Assemblées Générales Extraordinaires	5.2.1. (Convocations des Assemblées Générales (article 23 des statuts))	
21.2.6.	Disposition des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	Sans objet	
21.2.7.	Disposition des statuts, d'une charte ou l'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	7.2.1.4. (Droits attachés aux actions)	
21.2.8.	Conditions imposées par les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	Sans objet	
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>2.7. (Contrats importants)</b>	
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>9.5. (Informations provenant de tiers)</b>	
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>9.1. (Relations actionnaires et documents accessibles au public)</b>	
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b> Informations concernant les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats	9.4. (Informations sur les participations)	

Figurent dans le présent tableau de concordance, en regard de chacune des rubriques prévues par l'Annexe III du Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004, les numéros du ou des sections et de la ou des pages auxquelles sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques dans le présent prospectus.

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le prospectus	9.2.1.1. (Responsables du prospectus)	
1.2	Déclaration des personnes responsables du prospectus	9.2.1.2. (Attestation des responsables du prospectus)	
<b>2</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>3 (Facteurs de risques)</b>	
<b>3</b>	<b>Informations de base</b>		
3.1	Déclaration sur le fonds de roulement net	2.9. (Déclaration sur le fonds de roulement net)	
3.2	Capitaux propres et endettement	2.10. (Capitaux propres et endettement)	
3.3	Intérêt des personnes physiques et morales participant à l'émission	Sans objet	
3.4	Raisons de l'offre et utilisation du produit	Sans objet	
<b>4</b>	<b>Information sur les valeurs mobilières devant être admises à la négociation</b>	<b>7.2.1. (Description des actions de la Société)</b>	
4.1	Nature et catégorie des valeurs mobilières admises à la négociation, ainsi que le code ISIN (numéro international d'identification des valeurs mobilières) ou tout autre code d'identification	7.2.1.1. (Nature, catégorie et date de jouissance des actions admises à la négociation – Code ISIN)	
4.2	Législation en vertu de laquelle les valeurs mobilières ont été créées	7.2.1.2. (Droit applicable et tribunaux compétents)	
4.3	Forme des valeurs mobilières qui ont été émises	7.2.1.3. (Forme des actions et modalités d'inscription en compte)	
4.4	Monnaie de l'émission	7.2.1.1. (Nature, catégorie et date de jouissance des actions admises à la négociation – Code ISIN)	
4.5	Droits attachés aux valeurs mobilières, y compris toute restriction qui leur est applicable, et modalités d'exercice de ces droits	7.2.1.4. (Droits attachés aux actions)	
4.6	Déclaration contenant les résolutions, les autorisations et les approbations en vertu desquelles les valeurs mobilières ont été ou seront créées et émises	6.3.2.3.(b) (Montant de l'augmentation de capital)	
4.7	Date prévue de cette émission	6.1.1. (Calendrier prévisionnel des opérations)	
4.8	Restriction imposée à la libre négociabilité des valeurs mobilières	7.2.1.7. (Restrictions à la libre négociation des actions)	
4.9	Règle relative aux offres publiques d'achat obligatoires ainsi qu'au retrait obligatoire et au rachat obligatoire applicable aux valeurs mobilières	7.2.1.8. (Réglementation française en matière d'offres publiques)	
4.10	Offres publiques d'achat lancées par des tiers sur le capital de l'émetteur durant le dernier exercice et l'exercice en cours, ainsi que le prix ou les conditions d'échange et le résultat de ces offres	7.2.1.9. (Offres publiques d'achat lancées par des tiers sur le capital de l'émetteur durant le dernier exercice et l'exercice en cours)	
4.11	Informations sur toute retenue à la source applicable au revenu des valeurs mobilières et sur la prise en charge éventuelle de cette retenue à la source	7.2.1.10. (Régime fiscal des actions)	
<b>5</b>	<b>Conditions de l'offre</b>	<b>Sans objet</b>	
5.1	Conditions, statistiques de l'offre, calendrier prévisionnel et modalités d'une demande de souscription	Sans objet	
5.1.1	Conditions auxquelles l'offre est soumise	Sans objet	
5.1.2	Montant total de l'émission	Sans objet	
5.1.3	Délai durant lequel l'offre sera ouverte et procédure de souscription	Sans objet	
5.1.4	Révocation et suspension de l'offre	Sans objet	
5.1.5	Possibilité de réduire la souscription et le mode de remboursement des sommes excédentaires versées par les souscripteurs	Sans objet	
5.1.6	Montant minimum ou maximum d'une souscription	Sans objet	
5.1.7	Délai durant lequel une demande de souscription peut être retirée, sous réserve que les investisseurs soient autorisés à retirer leur souscription	Sans objet	
5.1.8	Méthode et dates limites de libération et de livraison des valeurs mobilières	Sans objet	
5.1.9	Modalités de publication des résultats de l'offre et date de cette publication	Sans objet	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
5.1.10	<i>Procédure d'exercice de tout droit préférentiel de souscription, négociabilité des droits de souscription et traitement réservé aux droits de souscription non exercés</i>	Sans objet	
5.2	Plan de distribution et allocation des valeurs mobilières	Sans objet	
5.2.1	<i>Diverses catégories d'investisseurs potentiels auxquels les valeurs mobilières sont offertes</i>	Sans objet	
5.2.2	<i>Dans la mesure où cette information est connue de l'émetteur, indiquer si ses principaux actionnaires ou des membres de ses organes d'administration, de direction ou de surveillance entendent souscrire à l'offre, ou si quiconque entend prendre une souscription de plus de 5 %</i>	Sans objet	
5.2.3	<i>Informations sur les pré-allocations</i>	Sans objet	
5.3	Fixation du prix	Sans objet	
5.3.1	<i>Prix auquel les valeurs mobilières seront offertes</i>	Sans objet	
5.3.2	<i>Procédure de publication du prix de l'offre</i>	Sans objet	
5.3.3	<i>Si les actionnaires de l'émetteur jouissent d'un droit préférentiel de souscription et que ce droit se voit restreint ou supprimé, indiquer la base sur laquelle le prix de l'émission est fixé si les actions doivent être libérées en espèces ainsi que les raisons et les bénéficiaires de cette restriction ou suppression</i>	Sans objet	
5.3.4	<i>Lorsqu'il existe ou pourrait exister une disparité importante entre le prix de l'offre au public et le coût réellement supporté en espèces par des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance, ou des membres de la Direction Générale, ou des apparentés, pour des valeurs mobilières qu'ils ont acquises lors de transactions effectuées au dernier exercice, ou qu'ils ont le droit d'acquérir, inclure une comparaison entre la contrepartie exigée du public dans le cadre de l'offre au public et la contrepartie en espèces effectivement versée par ces personnes</i>	Sans objet	
5.4	Placement et prise ferme	Sans objet	
5.4.1	<i>Nom et adresse du ou des coordinateur(s) de l'ensemble de l'offre et de ses différentes parties et, dans la mesure où cette information est connue de l'émetteur ou de l'offreur, sur les placeurs concernés dans les différents pays où l'offre a lieu</i>	Sans objet	
5.4.2	<i>Nom et adresse des intermédiaires chargés du service financier et ceux des dépositaires dans chaque pays concerné</i>	7.2.1.3. (Forme des actions et modalités d'inscription en compte)	
5.4.3	<i>Nom et adresse des entités qui ont convenu d'une prise ferme et de celles qui ont convenu de placer les valeurs mobilières sans prise ferme ou en vertu d'une convention de placement pour compte ainsi que les principales caractéristiques des accords passés, y compris les quotas</i>	Sans objet	
5.4.4	<i>Indiquer quand la convention de prise ferme a été ou sera honorée</i>		
<b>6</b>	<b>Admission à la négociation</b>	<b>7.2.2. (Admission à la négociation et modalités de négociation)</b>	
6.1	Demande d'admission à la négociation des valeurs mobilières offertes	7.2.2.1. (Admission à la négociation)	
6.2	Marchés réglementés ou marchés équivalents sur lesquels, à la connaissance de l'émetteur, sont déjà négociées des valeurs mobilières de la même catégorie que celles qui doivent être offertes ou admises à la négociation	7.2.2.2. (Place de cotation)	
6.3	Si, simultanément ou presque simultanément à la création des valeurs mobilières pour lesquelles l'admission sur un marché réglementé est demandée, des valeurs mobilières de même catégorie sont souscrites ou placées de manière privée, ou si des valeurs mobilières d'autres catégories sont créées en vue de leur placement public ou privé, indiquer la nature de ces opérations ainsi que le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières sur lesquelles elles portent	Sans objet	
6.4	Informations détaillées sur les entités qui ont pris l'engagement ferme d'agir en qualité d'intermédiaires sur les marchés secondaires et d'en garantir la liquidité en se portant acheteurs et vendeurs, ainsi que les principales conditions de leur engagement	Sans objet	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
6.5	Stabilisation et option de sur-allocation	Sans objet	
6.5.1	<i>Mentionner le fait que la stabilisation pourrait être engagée, qu'il n'existe aucune assurance qu'elle le sera effectivement et qu'elle peut être stoppée à tout moment</i>	Sans objet	
6.5.2	<i>Début et, fin de la période durant laquelle la stabilisation peut avoir lieu</i>	Sans objet	
6.5.3	<i>Identité du responsable de la stabilisation dans chaque pays concerné, à moins que cette information ne soit pas connue au moment de la publication</i>	Sans objet	
6.5.4	<i>Mentionner le fait que les activités de stabilisation peuvent aboutir à la fixation d'un prix de marché plus élevé que celui qui prévaudrait autrement</i>	Sans objet	
<b>7</b>	<b>Détenteurs de valeurs mobilières souhaitant les vendre</b>	<b>Sans objet</b>	
7.1	Non et adresse professionnelle de toute personne ou entité offrant de vendre ses valeurs mobilières ; ainsi que la nature de toute fonction ou autre relation importante par laquelle les vendeurs potentiels ont été liés à l'émetteur ou l'un quelconque de ses prédécesseurs ou apparentés durant les trois dernières années	Sans objet	
7.2	Nombre et catégorie des valeurs mobilières offertes par chacun des détenteurs souhaitant vendre	Sans objet	
7.3	Convention de blocage	Sans objet	
<b>8</b>	<b>Dépenses liées à l'admission</b>		
8.1	Montant total net du produit de L'émission/de l'offre et donner une estimation des dépenses totales liées à l'émission/à l'offre	7.2.2.5. (Dépenses liées à l'opération)	
<b>9</b>	<b>Dilution</b>		
9.1	Indiquer le montant et le pourcentage de la dilution résultant immédiatement de l'offre	Sans objet	
9.2	En cas d'offre de souscription à des actionnaires existants, indiquer le montant et le pourcentage de la dilution résultant immédiatement de leur éventuel refus de souscrire	Sans objet	
<b>10</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
10.1	Si des conseillers ayant un lien avec l'offre sont mentionnés dans la note relative aux valeurs mobilières, inclure une déclaration précisant la qualité en laquelle ils ont agi	Sans objet	
10.2	Préciser quelles autres informations contenues dans la note relative aux valeurs mobilières ont été vérifiées ou examinées par des contrôleurs légaux et quand ceux-ci ont établi un rapport	Sans objet	
10.3	Lorsqu'une déclaration ou un rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert est inclus(e) dans la note relative aux valeurs mobilières, indiquer le nom de cette personne, son adresse professionnelle, ses qualifications et, le cas échéant, tout intérêt important qu'elle a dans l'émetteur. Si cette déclaration ou ce rapport a été produit à la demande de l'émetteur, joindre une déclaration précisant que ce document a été inclus ainsi que la forme et le contexte dans lesquels il a été inclus, avec mention du consentement de la personne ayant avalisé le contenu de cette partie de la note relative aux valeurs mobilières	Sans objet	
10.4	Lorsque des informations proviennent d'une tierce partie, fournir une attestation confirmant que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que l'émetteur le sache et soit en mesure de l'assurer à la lumière des données publiées par cette tierce partie, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexacts ou trompeuses. En outre, identifier la ou les source(s) d'information	Sans objet	

## 9.8. Glossaire

Terme	Définition
<b>Bénéficiaire</b>	Utilisateur final de l'avantage ou du service prépayé, qui reçoit les titres de son employeur ou une institution publique.
<b>Croissance normative</b>	Objectif que le Groupe considère atteignable dans un contexte où l'emploi salarié ne se dégrade pas.
<b>Commission prestataire</b>	Commission de remboursement payée par les prestataires affiliés à New Services, indexée sur la valeur faciale des produits (lors du remboursement des produits, New Services reverse aux prestataires le montant de la valeur faciale diminué de sa commission).
<b>Commission client</b>	Commission facturée aux clients de New Services (entreprises, associations et collectivités publiques), comprenant une part variable définie en pourcentage du volume d'émission
<b>Float</b>	Besoin en fonds de roulement net, structurellement négatif, qui se décompose ainsi : <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Stocks</u></li> <li><u>Clients</u></li> <li><u>Autres tiers actifs</u></li> <li><u>BFR ACTIF</u></li> <li><u>Fournisseurs</u></li> <li><u>Autres tiers passifs</u></li> <li><u>Titres à rembourser</u></li> <li><u>BFR PASSIF</u></li> <li><u>FLOAT</u></li> </ul>
<b>Prestataire affilié</b>	Commerce/marchand qui accepte les titres de l'émetteur comme moyen de paiement. L'affiliation se fait dans le cadre d'une relation contractuelle.
<b>Réseau d'acceptation</b>	Réseau de prestataires affiliés qui accepte les titres émis par l'émetteur comme moyen de paiement. Il existe trois types de réseaux d'acceptation : filtré, ouvert, fermé.
<b>Taux de pénétration</b>	Rapport entre le nombre de bénéficiaires d'un titre de service et la population active éligible, cette dernière étant fonction de la réglementation de chaque pays
<b>Valeur faciale (Notion propre aux Avantages aux Salariés)</b>	Montant du titre de paiement, déterminé librement par l'employeur, mais influencé par les limites imposées par les États à la contribution financière des employeurs pour que ceux-ci soient éligibles aux exonérations de charges fiscales et/ou sociales.

# 10

# États financiers

<b>10.1. Comptes combinés historiques et notes annexes</b>	<b>164</b>	<b>10.2. Comptes <i>pro forma</i> et notes annexes</b>	<b>231</b>
10.1.1. Comptes combinés historiques et notes annexes	164	10.2.1. Comptes <i>pro forma</i> et notes annexes	231
Comptes de résultats combinés historiques	165	Comptes de résultats <i>pro forma</i>	232
États du résultat global combinés historiques	165	États du résultat global <i>pro forma</i>	232
Bilans combinés historiques	166	Bilans <i>pro forma</i>	233
Tableaux de financement combinés historiques	168	Tableaux de financement <i>pro forma</i>	235
Variations des capitaux propres combinés historiques	169	Variations des capitaux propres <i>pro forma</i>	236
Notes annexes aux comptes combinés historiques	171	Ratios et indicateurs clés <i>pro forma</i>	238
10.1.2. Rapport du Commissaire aux Comptes	230	Base de préparation des comptes <i>pro forma</i>	239
		Tableaux de passage des comptes combinés historiques aux comptes <i>pro forma</i>	242
		Notes annexes aux comptes <i>pro forma</i>	256
		10.2.2. Rapport du Commissaire aux Comptes	308

## 10.1. Comptes combinés historiques et notes annexes

### 10.1.1. COMPTES COMBINÉS HISTORIQUES ET NOTES ANNEXES

---

Comptes de résultats combinés historiques	165
États du résultat global combinés historiques	165
Bilans combinés historiques	166
Tableaux de financement combinés historiques	168
Variations des capitaux propres combinés historiques	169
Notes annexes aux comptes combinés historiques	171



## COMPTES DE RÉSULTATS COMBINÉS HISTORIQUES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2007	2008	2009
<b>VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>3</b>	<b>11 437</b>	<b>12 696</b>	<b>12 407</b>
Chiffre d'affaires opérationnel		741	817	808
Chiffre d'affaires financier		96	129	94
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>837</b>	<b>946</b>	<b>902</b>
Charges d'exploitation	4	(482)	(542)	(534)
<b>EXCÈDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>5</b>	<b>355</b>	<b>404</b>	<b>368</b>
Amortissements et provisions	6	(25)	(31)	(36)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>7</b>	<b>330</b>	<b>373</b>	<b>332</b>
Résultat financier	8	(1)	(10)	(20)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>		<b>329</b>	<b>363</b>	<b>312</b>
Charges et produits non récurrents	9	(26)	(15)	(211)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT</b>		<b>303</b>	<b>348</b>	<b>101</b>
Impôts	10	(97)	(111)	(83)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE COMBINÉ</b>		<b>206</b>	<b>237</b>	<b>18</b>
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>		<b>189</b>	<b>212</b>	<b>11</b>
Résultat Net Part des intérêts minoritaires	17	17	25	7
Nombre moyen d'actions <i>(en milliers)</i>	15	225 458	225 458	225 458
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (ENEUROS)</b>		<b>0,84</b>	<b>0,94</b>	<b>0,05</b>
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	15	0,84	0,94	0,05
<b>RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT</b>		<b>203</b>	<b>227</b>	<b>222</b>
Résultat courant après impôt par action <i>(en euros)</i>		0,90	1,01	0,98
Résultat net par action des activités poursuivies <i>(en euros)</i>		0,84	0,94	0,05
Résultat net dilué par action des activités poursuivies <i>(en euros)</i>		0,84	0,94	0,05

## ÉTATS DU RÉSULTAT GLOBAL COMBINÉS HISTORIQUES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2007	2008	2009
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE COMBINÉ</b>		<b>206</b>	<b>237</b>	<b>18</b>
Différence de conversion		(2)	(56)	66
Écarts actuariels sur les obligations aux titres des prestations définies		2	(2)	(2)
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>	<b>18</b>	<b>(0)</b>	<b>(58)</b>	<b>64</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>		<b>206</b>	<b>179</b>	<b>82</b>
<b>Résultat global total part du Groupe</b>		<b>190</b>	<b>152</b>	<b>76</b>
Résultat global total part des intérêts minoritaires		16	27	6

## BILANS COMBINÉS HISTORIQUES

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	11	680	645	557
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	12	101	110	99
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	13	29	37	37
Actifs financiers non courants		17	4	3
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>		17	4	3
Actifs d'impôts différés	10	11	19	24
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		838	815	720
Clients	14	1 095	846	894
Stocks et autres tiers	14	159	243	251
Fonds réservés	24	392	441	565
Prêts à court terme	19 & 20	1 221	1 341	1 044
Titres de placement	19 & 20	548	630	754
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19 & 20	131	45	41
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 546	3 546	3 549
<b>TOTAL ACTIF</b>		4 384	4 361	4 269

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Réserves combinées Groupe		727	509	207
Réserves liées aux avantages au personnel		2	4	6
Réserves de juste valeur des instruments financiers	16	-	-	-
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		3	1	(1)
Différence de conversion		(1)	(59)	8
Résultat de l'exercice		189	212	11
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>		<b>920</b>	<b>667</b>	<b>231</b>
Intérêts minoritaires	17	12	24	19
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>932</b>	<b>691</b>	<b>250</b>
Autres dettes financières à long terme	19 & 20	47	34	15
Passifs d'impôts différés	10	52	66	62
Provisions à caractère non courant	22	8	12	16
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>1 039</b>	<b>803</b>	<b>343</b>
Provisions à caractère courant	22	44	17	59
Dettes financières à court terme	19 & 20	136	457	641
Titres à rembourser	24	2 895	2 587	2 883
Fournisseurs	14	92	196	140
Autres tiers et impôt société	14	175	290	162
Banques	19 & 20	3	11	41
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>3 345</b>	<b>3 558</b>	<b>3 926</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>4 384</b>	<b>4 361</b>	<b>4 269</b>

## TABLEAUX DE FINANCEMENT COMBINÉS HISTORIQUES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2007	2008	2009
+ Excédent Brut d'Exploitation	5	355	404	368
- Résultat financier	8	(1)	(10)	(20)
- Impôts sur les sociétés payés		(108)	(109)	(98)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		2	9	3
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents		(11)	(18)	(1)
<b>= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>23</b>	<b>237</b>	<b>276</b>	<b>252</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	24.1	189	154	111
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	24.2	(19)	(49)	(13)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>		<b>407</b>	<b>381</b>	<b>350</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(5)	(17)	(32)
+ Diminution (Augmentation) non courante des Fonds réservés <sup>(*)</sup>	24.2	-	-	(114)
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>		<b>402</b>	<b>364</b>	<b>204</b>
- Décaissements liés à des Investissements récurrents		(18)	(24)	(30)
- Décaissements liés à des Investissements de développement		(125)	(23)	(41)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		8	2	17
<b>= Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)</b>		<b>(135)</b>	<b>(45)</b>	<b>(54)</b>
+ Augmentation de capital Minoritaires		4	(1)	7
- Dividendes payés		(149)	(176)	(165)
- Remboursement de la dette long terme		(1)	(0)	(1)
+ Nouveaux emprunts long terme		1	3	1
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>		<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
+ Variation des dettes financières court terme		(213)	118	341
+ Impact technique lié à la scission des 2 métiers		273	(5)	(4)
+ Impact lié aux transferts avec l'Hôtellerie/les Services sur capitaux propres		(80)	(240)	(367)
+ Impact lié aux transferts avec l'Hôtellerie/les Services sur dette court terme		16	(11)	166
<b>= Impacts liés à la scission et aux transferts inter-métiers</b>		<b>209</b>	<b>(256)</b>	<b>(205)</b>
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>		<b>(149)</b>	<b>(312)</b>	<b>(22)</b>
- Différence de conversion (D)		(40)	(19)	(38)
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	<b>20</b>	<b>78</b>	<b>(12)</b>	<b>90</b>
+ Trésorerie ouverture		598	676	664
- Trésorerie clôture		676	664	754
<b>= Variation de trésorerie</b>	<b>20</b>	<b>78</b>	<b>(12)</b>	<b>90</b>

(\*) Reclassement de trésorerie à fonds réservés.

## VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES COMBINÉS HISTORIQUES

(en millions d'euros)	Diffé- rence de conver- sion <sup>(1)</sup>	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avan- tages au person- nel	Réserves et résultats	Trans- actions avec Accor <sup>(2)</sup>	Varia- tions de péri- mètre <sup>(3)</sup>	Capitaux propres Groupe	Intérêts minori- taires	Tran- sactions avec Accor <sup>(2)</sup>	Total Intérêts minori- taires	Total capitaux propres
<b>1<sup>er</sup> janvier 2007</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>668</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>669</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>679</b>
Augmentation de capital											
▸ en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4	4
Dividende distribué <sup>(4)</sup>	-	-	-	(134)	-	-	(134)	(15)	-	(15)	(149)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(80)	273	193	(2)	(1)	(3)	190
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	2
Autres éléments du résultat global	(1)	2	-	-	-	-	1	(1)	-	(1)	-
Résultat net de l'exercice	-	-	-	189	-	-	189	17	-	17	206
<b>Résultat global total</b>	<b>(1)</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>189</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>190</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>206</b>
<b>31 décembre 2007</b>	<b>(1)</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>723</b>	<b>(80)</b>	<b>273</b>	<b>920</b>	<b>13</b>	<b>(1)</b>	<b>12</b>	<b>932</b>
Réduction de capital											
▸ en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	(1)
Dividende distribué <sup>(4)</sup>	-	-	-	(162)	-	-	(162)	(14)	-	(14)	(176)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(240)	(5)	(245)	1	(1)	-	(245)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	2
Autres éléments du résultat global	(58)	(2)	-	-	-	-	(60)	2	-	2	(58)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	212	-	-	212	25	-	25	237
<b>Résultat global total</b>	<b>(58)</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>212</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>179</b>
<b>31 décembre 2008</b>	<b>(59)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>773</b>	<b>(320)</b>	<b>268</b>	<b>667</b>	<b>26</b>	<b>(2)</b>	<b>24</b>	<b>691</b>
Augmentation de capital											
▸ en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	7	-	7	7
Dividende distribué <sup>(4)</sup>	-	-	-	(143)	-	-	(143)	(22)	-	(22)	(165)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(367)	(4)	(371)	8	(4)	4	(367)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	2
Autres éléments du résultat global	67	(2)	-	-	-	-	65	(1)	-	(1)	64
Résultat net de l'exercice	-	-	-	11	-	-	11	7	-	7	18
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>76</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>82</b>
<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>8</b>	<b>(1)</b>	<b>6</b>	<b>641</b>	<b>(687)</b>	<b>264</b>	<b>231</b>	<b>25</b>	<b>(6)</b>	<b>19</b>	<b>250</b>

(1) La variation de la différence de conversion de (+ 67 millions d'euros) entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009 s'explique principalement par l'appréciation du réal brésilien (+ 59 millions d'euros), de la couronne suédoise (+ 2 millions d'euros) et du peso mexicain (+ 2 millions d'euros) vis-à-vis de l'euro, compensée par la dépréciation du peso argentin (-4 millions d'euros) par rapport à l'euro sur la période.

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre devises utilisés sont :

	GBP	BRL	MXN	ARS	SEK	VEF/VEB (*)
Décembre 2007	0,7334	2,6144	16,0700	4,6364	9,4415	3 161,0
Décembre 2008	0,9525	3,2436	19,2330	4,8062	10,8700	2,9880
Décembre 2009	0,8881	2,5113	18,9220	5,4725	10,2520	6,1900

(\*) Le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le VEF (nouveau Bolivar Fuerte), nouvelle devise vénézuélienne remplace le VEB (VEF = VEB/1 000).

(2) Transactions avec Accor

Il s'agit, pour l'essentiel, des impacts liés aux rachats d'entités New Services historiquement détenues par Accor. Le traitement comptable de ces opérations est détaillé dans le paragraphe « Entités historiquement détenues par des entités Accor au 1<sup>er</sup> janvier 2007 » de la note « Base de préparation ».

(3) Variations de périmètre externe

Il s'agit, pour l'essentiel, de l'impact lié aux acquisitions réalisées par le groupe Accor sur le périmètre d'activité New Services. Le traitement comptable de ces opérations est détaillé dans le paragraphe « Opérations de croissance externe » de la note « Base de préparation ».

(4) Dividende distribué

Les dividendes distribués correspondent aux dividendes versés par les entités Services aux entités Hôtels, principalement à Accor SA.

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES COMBINÉS HISTORIQUES

### BASE DE PRÉPARATION

Le groupe Accor s'est engagé en 2009 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, présenté les modalités pratiques de séparation de ces deux futures entreprises cotées Accor Hospitality et « New Services » (dénomination transitoire des activités Accor Services), sans lien capitalistique entre elles.

La réalisation de cette séparation est conditionnée à l'approbation de l'opération par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 juin 2010.

L'ensemble formé des activités New Services n'ayant pas d'existence juridique propre préalablement à cette décision, un certain nombre d'opérations patrimoniales au sein du groupe Accor ont été ou seront réalisées avant le jour de la première cotation afin de permettre la constitution d'un groupe autonome.

La constitution du nouveau groupe New Services résulte donc de reclassements réalisés ou devant être réalisés entre des holdings filiales de Accor SA, sans que, *in fine*, la détention directe ou indirecte de Accor ne s'en trouve modifiée. Ces opérations de regroupement entre entités sous contrôle commun sont exclues du champ d'application d'IFRS 3 (« Regroupement d'entreprises ») et ont, par conséquent, été comptabilisées à la valeur comptable telles qu'elles apparaissaient dans les comptes consolidés du groupe Accor.

Ainsi, dans le cadre de l'introduction en bourse du pôle New Services et afin de présenter une vision économique de l'ensemble du périmètre d'activité, des états financiers combinés historiques ont été établis au titre des exercices 2007, 2008 et 2009 à partir des états financiers de sociétés historiquement consolidées dans les états financiers du groupe Accor.

En l'absence de texte IFRS spécifique traitant des comptes combinés, le Groupe a défini les principes et conventions de combinaison présentés ci-après, en s'inspirant notamment de la section VI du règlement 99-02 du Comité de la réglementation comptable français. La présente base de préparation décrit ainsi comment le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne a été appliqué pour la préparation des comptes combinés historiques.

Dans ce contexte, ces comptes combinés ne sont pas nécessairement représentatifs des comptes consolidés qui auraient été établis si l'opération de constitution de New Services était intervenue à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

De même, ces comptes combinés, représentatifs d'une vision historique des opérations du pôle New Services au sein du groupe Accor, ne reflètent pas la situation économique post-scission telle qu'appréhendée dans les comptes *pro forma*, notamment sur le plan du niveau d'endettement.

### Périmètre de la combinaison

Le périmètre des comptes combinés historiques inclut, en raison de leur attachement opérationnel aux activités New Services, et en plus des sociétés détenues directement ou indirectement par des entités du périmètre New Services, des participations détenues juridiquement par des entités du pôle hôtellerie de Accor. Les participations non rattachées opérationnellement aux activités New Services et détenues par des sociétés du groupe New Services ont, en revanche, été exclues du périmètre de la combinaison.

Par ailleurs, certaines sociétés juridiques, exerçaient à la fois des activités New Services et hôtelières. Afin de ne retenir dans les comptes combinés historiques, que les activités rattachées opérationnellement au périmètre New Services, les activités hôtelières ont été exclues des comptes individuels des sociétés concernées repris dans le périmètre de combinaison (notamment en Argentine et en Suisse).

Les modalités d'affectation des activités New Services ont été les suivantes :

- ▀ les actifs et passifs destinés à rejoindre le périmètre New Services ont été identifiés et comptabilisés en contrepartie des capitaux propres ;
- ▀ les produits et charges ont été affectés en référence aux informations préexistant en comptabilité analytique et présentant une répartition par activité opérationnelle directement affectable à l'activité New Services. De plus, certains produits et charges non directement affectables (essentiellement frais généraux et administratifs) qui étaient comptabilisés dans une entité de reporting New Services de Accor SA ont fait l'objet d'une analyse détaillée et leur répartition a été effectuée en cohérence avec les hypothèses retenues lors de l'affectation des actifs et passifs à chaque activité. Ces charges ne couvrent pas les coûts des fonctions centrales complémentaires que New Services devra supporter en tant que Groupe coté indépendant et qui auront vocation à être intégrées dans les comptes *pro forma* ;

- les flux de trésorerie associés à l'activité New Services ont été analysés sur la base des hypothèses retenues lors de l'affectation des actifs et passifs à chaque métier.

## Impôts sur les sociétés

La charge d'impôt courante et différée a été déterminée sans prise en compte de l'effet d'éventuelles consolidations fiscales existant au sein de Accor et sans prise en compte des futures consolidations fiscales qui sont susceptibles d'exister au sein du nouveau périmètre New Services.

En effet, les résultats des sociétés françaises dont l'activité a été rattachée au périmètre New Services avaient été pris en compte dans le cadre du régime d'intégration fiscale mis en place par Accor SA, en application des dispositions de l'article 223-A du Code général des impôts. En application de la convention d'intégration fiscale, les éventuels déficits constatés jusqu'au 31 décembre 2009 resteront la propriété de Accor SA.

Il en est de même pour certaines sociétés internationales incluses dans des intégrations fiscales locales entre entités du périmètre New Services » et entités du périmètre Accor Hospitality.

## Opérations réciproques entre le groupe New Services et les autres entités du groupe Accor

Tous les soldes relatifs aux opérations courantes entre le groupe New Services et les autres entités du groupe Accor ont été présentés au bilan comme des comptes de tiers actifs ou passifs dans les comptes combinés historiques.

Tous les prêts et emprunts entre le groupe New Services et les autres entités du groupe Accor ont été présentés comme des actifs ou passifs financiers dans les comptes combinés historiques.

## Capitaux propres

Les états financiers combinés incluent des sociétés qui, au 1<sup>er</sup> janvier 2007, n'ont pas encore de lien capitalistique entre elles et inversement excluent les participations non rattachées opérationnellement aux activités New Services mais encore détenues au 1<sup>er</sup> janvier 2007 par des sociétés New Services. Ces opérations ont été traitées de la façon suivante dans les états financiers combinés :

## Acquisition de sociétés

### Entités historiquement détenues par des entités Accor au 1<sup>er</sup> janvier 2007

Les acquisitions de sociétés non détenues par des sociétés New Services ont toutes été réputées faites au 1<sup>er</sup> janvier 2007 en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres et pour le coût d'acquisition historique constaté à leur entrée initiale dans le groupe Accor. Ainsi, les éventuels écarts d'acquisition qui avaient pu être constatés lors de l'acquisition initiale par le groupe Accor ont été repris en l'état dans les comptes combinés historiques.

*Lorsque des acquisitions par l'ensemble New Services auprès du groupe Accor ont eu lieu entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 31 décembre 2009, alors que l'entité faisait déjà partie du périmètre de combinaison à l'ouverture, le prix payé par la division New Services, considéré comme une distribution exceptionnelle versée au groupe Accor, a été comptabilisé en diminution des capitaux propres lors de la survenance de l'opération.*

### Opérations de croissance externes postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2007

Les opérations de croissance externes sur le périmètre d'activité Services sont réputées réalisées par New Service à la date d'acquisition initiale par le groupe Accor. Elles sont considérées comme une contribution exceptionnelle du groupe Accor à New Services et comptabilisées en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, selon les mêmes principes que ceux détaillés ci-dessus pour les entités historiquement détenues par des entités Accor.

## Constatation des dividendes

Certaines sociétés dont l'activité est rattachée opérationnellement au pôle New Services mais non détenues historiquement par des sociétés du pôle ont versé des dividendes entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 31 décembre 2009. Ces dividendes, versés à des entités hôtellerie du groupe Accor, ont été maintenus et considérés comme des distributions du groupe New Services comptabilisés en diminution des capitaux propres.



## NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

### Cadre général

En application du règlement européen 16 juin 2002 du 19 juillet 2002, la base de préparation ci-avant décrit comment le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne a été appliqué pour la préparation des comptes combinés historiques au 31 décembre 2009. Ces comptes présentent en données comparatives les exercices 2008 et 2007 établis selon les mêmes principes et conventions de combinaison et le même référentiel comptable.

New Services a établi ses états financiers relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009 conformément aux dispositions de la norme IFRS 1 « Première adoption des Normes internationales d'information financière ».

À l'égard d'une filiale devenant premier adoptant après sa Société mère, la norme IFRS 1 donne le choix pour l'évaluation des actifs et passifs au sein du bilan d'ouverture de la filiale :

- soit d'évaluer les actifs et passifs aux valeurs comptables telles qu'elles ressortent de la contribution du sous-groupe aux états financiers consolidés historiques de la Société mère, après retraitement des ajustements liés aux procédures de consolidation ;
- soit d'évaluer les actifs et les passifs aux valeurs comptables établies selon les dispositions de la norme IFRS 1 appliquée à la date de transition de la filiale aux IFRS. Dans ce cas, les options d'IFRS 1 appliquées par la filiale peuvent être différentes de celles retenues par la mère.

New Services a choisi d'établir ses premiers états financiers IFRS sur la base des valeurs comptables de ses actifs et passifs tels qu'ils ressortent dans sa contribution aux états financiers consolidés de Accor, après élimination des ajustements liés aux procédures de consolidation du groupe Accor. Par voie de conséquence, le groupe New Services a retenu des options offertes par la norme IFRS 1 identiques à celles appliquées par le groupe Accor.

Ainsi, les dispositions transitoires de première adoption suivantes ont été retenues lors de sa transition aux IFRS :

- **regroupements d'entreprises** : non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004, date de transition aux IFRS du groupe Accor ;
- **montant cumulé des différences de conversion** : les écarts de conversion de New Services ont été remis à zéro, par contrepartie des réserves, dans le bilan d'ouverture du groupe Accor lors de sa transition aux IFRS. En conséquence, les différences de conversion présentées en capitaux propres sont celles dégagées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 ;
- **instruments financiers** : les instruments financiers de New Services ont été désignés soit à la juste valeur par le biais du résultat soit disponible à la vente à la date de transition aux IFRS du groupe Accor.

Les exemptions suivantes n'avaient, quant à elles, pas été retenues lors de sa transition aux IFRS :

- réévaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur ;
- application de la norme IFRS 2 aux instruments de capitaux propres attribués avant le 7 novembre 2002 et à ceux attribués après le 7 novembre 2002 mais dont les droits ont été acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

### Normes, amendements de normes et interprétations en vigueur

Au 31 décembre 2009, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB, à l'exception :

- de la norme IAS 39 qui n'a été adoptée que partiellement ;
- de l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concession de services » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 29 mars 2009 ;
- de l'interprétation IFRIC 15 « Accords pour la construction d'un bien immobilier » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 31 décembre 2009 ;
- de l'interprétation IFRIC 16 « Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 30 juin 2009 ;
- de l'interprétation IFRIC 18 « Transferts d'actifs des clients » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 31 octobre 2009.

Ces divergences sont sans effet sur les comptes de New Services puisque l'application de cette norme et de ces interprétations n'aura pas d'impact dans les comptes du Groupe lorsqu'elles seront adoptées par l'Union européenne et deviendront d'application obligatoire pour le Groupe.

Par conséquent, les comptes de New Services 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<sup>er</sup> janvier 2009 sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2009 :

- ▶ IFRS 8 « Secteurs opérationnels » : IFRS 8 vient en substitution de la norme IAS 14 « Information sectorielle ». Alors qu'IAS 14 requérait une information sectorielle selon deux niveaux (secteurs d'activités et secteurs géographiques), IFRS 8 requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe extraites du reporting interne, et utilisées par la Direction pour décider de l'allocation de ressources et l'évaluation de la performance de ces derniers. Les zones géographiques répondant aux critères de la nouvelle norme sont les mêmes que celles déterminées auparavant selon IAS 14. De même, les indicateurs suivis par la Direction correspondent à ceux qui étaient déjà présentés dans le cadre de l'application de norme IAS 14. La mise en application de cette nouvelle norme n'a pas eu d'impact sur la présentation des comptes combinés historiques de New Services ni même sur l'affectation des écarts d'acquisition aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ;
- ▶ IAS 1 Révisée « Présentation des États financiers » : l'application de cette norme a conduit New Services à modifier la structure des états financiers présentés sans incidence sur sa situation financière :
  - le tableau de variation des capitaux propres ne présente plus que les seules transactions avec les actionnaires, les autres composantes étant incluses dans l'état de résultat global,
  - toutes les variations d'actifs et de passifs au cours d'une période sont présentées dans deux états : un compte de résultat séparé (composantes du résultat) et un état du résultat global (présentant notamment les autres éléments du résultat global).

New Services a, de plus, décidé de maintenir les libellés actuels de ses états financiers.

- ▶ IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle » : l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés, New Services ne proposant pas de programmes de fidélité à ses clients.
- ▶ Amendement à IAS 23 « Coûts d'emprunt » : New Services ayant déjà retenu l'option de comptabiliser les coûts d'emprunt directement attribuables à la construction des actifs qualifiés dans le coût des actifs, l'entrée en vigueur de cet amendement a été sans effet sur ses comptes.
- ▶ Amendement à IFRS 2 « Conditions d'acquisition des droits et annulations » : cet amendement précise que la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés doit tenir compte de toutes les conditions accessoires à l'acquisition des droits. En outre, lorsque la société ou le bénéficiaire peut choisir de ne pas satisfaire une de ces conditions, le non-respect doit être traité comme une annulation. L'application de ce texte a été sans effet sur les exercices publiés.
- ▶ Amendement à IAS 32 et IAS 1 « Instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation » : les instruments financiers remboursables à la juste valeur au gré du porteur ou les obligations générées en cas de liquidation sont classés en capitaux propres et non plus au passif. Les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires ne sont pas visés par ce texte. New Services ne détenant pas au 31 décembre 2008 ce type d'instruments financiers, l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés.
- ▶ Amendement à IFRS 1 et IAS 27 « Coût d'acquisition d'une participation dans une filiale, une entité contrôlée conjointement ou une entreprise associée » : ce texte ne concernant que les états financiers individuels et non consolidés, sa mise en application a été sans effet sur les comptes combinés historiques de New Services.
- ▶ IFRIC 11 « IFRS 2- Actions propres et transactions intra-groupe » : New Services avait appliqué cette interprétation par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2008. L'application de cette interprétation n'avait pas entraîné d'impact sur les comptes de New Services.
- ▶ IFRIC 14 « IAS 19 – Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction » : l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés.
- ▶ La version révisée de l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 « Reclassements d'actifs financiers : date d'entrée en vigueur et transition ». Le Groupe n'ayant pas mis en application l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 qui lui permet de reclasser certains de ses actifs financiers, l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices publiés.
- ▶ Les amendements à IFRIC 9 et IAS 39 « Dérivés incorporés » : New Services n'a pas mis en application l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 qui a été révisé et qui permet de reclasser certains des actifs financiers. L'application de ces amendements a par conséquent été sans effet sur les exercices publiés.
- ▶ L'amendement à IFRS 7 « Amélioration des informations à fournir sur les instruments financiers ». L'application de l'amendement à IFRS 7 a conduit le Groupe à présenter des informations supplémentaires sur les hiérarchies de juste valeur de ses instruments financiers et sur la maturité de ses passifs financiers (cf. Note 21) mais a été sans impact sur la situation financière du Groupe.

## Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe des futures normes, amendements de normes et interprétations

Pareillement, New Services n'a pas choisi d'appliquer de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union européenne au 31 décembre 2009 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2009 :

		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés de New Services au cours de la première période d'application
<b>Amendement à IAS 39</b>	« Éléments couverts éligibles »	01/07/2009	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés de New Services n'est anticipé à ce stade
<b>IFRS 1 révisée</b>	Version révisée d'IFRS 1 « Première adoption des Normes internationales d'information financière »	01/07/2009	
<b>Amendement à IFRS 1</b>	Exemptions additionnelles pour les premiers adoptants	01/01/2010	
<b>Amendement à IFRS 2</b>	Transactions de Groupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie	01/01/2010	
<b>Amendement à IAS 32</b>	« Classement des droits de souscription émis »	01/02/2010	
<b>Amendement à IFRIC 14</b>	« Paiements anticipés des exigences de financement minimal »	01/01/2011	
	Amélioration des IFRS (Avril 2009)	01/01/2010	
<b>IFRIC 17</b>	« Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires »	31/10/2009	
<b>IFRIC 19</b>	« Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres »	01/07/2010	
<b>IAS 24 Révisée</b>	« Information relative aux parties liées »	01/01/2011	
<b>IFRS 9</b>	« Instruments financiers : classification et évaluation »	01/01/2013	
<b>IFRS 3 Révisée</b>	« Regroupements d'entreprises »	01/07/2009	Ces normes, d'application prospective, concernent les regroupements d'entreprises et les variations de pourcentage d'intérêts réalisés à partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2010. New Services sera amené à modifier la comptabilisation de ses futurs regroupements d'entreprises ainsi que celles des transactions futures relatives aux intérêts minoritaires selon les dispositions des nouvelles normes révisées.
<b>IAS 27 Révisée</b>	« États financiers consolidés et individuels »	01/07/2009	

## Établissement des états financiers

Les comptes des sociétés combinées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du groupe New Services. L'ensemble des sociétés combinées clôture ses comptes au 31 décembre.

La préparation des états financiers combinés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le groupe New Services 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 le montant des provisions pour risques ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des dépréciations d'actifs et des impôts différés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie Groupe et traduisent la réalité économique des transactions.

L'exercice 2008 a été marqué par une crise économique et financière caractérisée par une difficulté à appréhender les perspectives d'avenir. Ce contexte de crise a continué à prévaloir au cours de l'exercice 2009 et les comptes combinés du 31 décembre 2009 ont par conséquent été établis par référence à cet environnement immédiat, notamment pour la valorisation des instruments financiers et l'évaluation des actifs immobilisés.

## Gestion de la structure du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est de s'assurer du 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 optimiser 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 politiques et procédures de gestion sont identiques pour les trois exercices présentés.

De plus, le Groupe s'est fixé comme objectif d'avoir une notation solide (« *strong investment grade* »).

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

### A. Méthodes de combinaison

Les sociétés dans lesquelles New Services exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont intégrées globalement dans les comptes combinés.

Les sociétés exploitées en commun par un nombre limité de partenaires avec lesquels New Services exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord entre actionnaires, sont intégrées par intégration proportionnelle dans les comptes combinés.

Les titres des sociétés dans lesquelles New Services exerce directement ou indirectement une influence notable sont mis en équivalence. Cette influence est présumée lorsque le Groupe détient entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Lors d'une acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels de la filiale acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les intérêts minoritaires sont évalués pour leur part dans les justes valeurs des actifs et passifs comptabilisés.

Conformément à la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels », seuls les droits de vote potentiels exerçables ou convertibles, sont pris en considération pour apprécier le contrôle. Il n'est pas tenu compte des droits de vote potentiels non immédiatement exerçables ou convertibles, ou soumis à l'occurrence d'un événement futur.

### B. Écarts d'acquisition

À l'occasion de la première intégration 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'entité acquise.

Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature.

#### B.1. Écart d'acquisition positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entité acquise à la date d'acquisition est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique « Écarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition résiduels sont généralement issus de la présence de synergies et d'autres avantages attendus résultant du rachat des sociétés acquises.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise dans laquelle New Services exerce une influence notable est inclus dans la valeur comptable de celle-ci.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition de filiales et d'entités contrôlées conjointement est présenté séparément au bilan.

Les écarts d'acquisition positifs ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont détaillées dans la Note 1.D.4. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique « Charges et produits non récurrents », est irréversible.

#### B.2. Écart d'acquisition négatif

L'écart d'acquisition négatif représente l'excédent de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entité acquise à la date d'acquisition sur le coût d'acquisition.

L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

## C. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Les postes de bilan exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice au cours duquel les activités seront cédées.

Pour la conversion des comptes des filiales situées dans les pays à hyper-inflation, les actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours de change en vigueur le jour de la transaction (cours historique), et les actifs et passifs monétaires sont convertis au cours de clôture.

Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours historique, les autres postes sont convertis au cours moyen du mois de leur enregistrement. Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat en résultat financier.

## D. Immobilisations

### D.1. Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe a considéré ses marques principales comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. Note 1.D.4).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels, licences et listes clients) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue :

- ▶ licences : durée de la licence ;
- ▶ listes clients : entre 3 et 15 ans ;
- ▶ logiciels : entre 2 et 7 ans

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première intégration repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur. Les marques identifiables sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent. Les listes clients sont quant à elles évaluées par reconstitution du coût de conquête de nouveaux clients.

### D.2. Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient moins les amortissements et les pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence dès leur mise en service.

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 :

- ▶ agencements : entre 5 et 15 ans ;
- ▶ matériels et mobiliers : entre 4 et 7 ans.

### D.3. Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non combinés 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.

Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications opérationnelles financières 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 dans l'environnement économique, financier ou politique importants ayant un effet négatif sur l'entité... Dès lors qu'un indice de perte de valeur est détecté, le Groupe réalise un test de dépréciation l'amenant à comparer la valeur recouvrable de l'immobilisation financière avec sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable est approchée selon les méthodes décrites en Note 1.D.4.

#### **D.4. Valeur recouvrable des immobilisations**

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les 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 à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions et aux marques).

##### **Indices de perte de valeur**

Les indices de perte de valeur sont les suivants :

- ▶ baisse de 15 % du Chiffre d'affaires opérationnel à périmètre et change constant ; ou
- ▶ baisse de 20 % de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre et change 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 cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition, l'UGT comprend, en plus de l'écart d'acquisition, l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles rattachées à cet écart d'acquisition. Les UGT constituées dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition sont identifiées par pays et par activité pour les pays les plus significatifs. Pour les pays les moins significatifs (chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros), les UGT sont identifiées, par exception, par pays uniquement. Un test de dépréciation est réalisé au minimum une fois par an pour chacune des UGT identifiées.

Les autres actifs non rattachés à des UGT 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.

##### **Écarts d'acquisition et immobilisations corporelles**

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. La valeur recouvrable de l'ensemble des actifs ou des UGT est, par conséquent, 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)**

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'une UGT ou d'un actif en cas de mise en vente.

Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisé par l'UGT ou l'actif puis à lui appliquer un multiple en fonction de la situation géographique du pays ainsi que du risque spécifique au pays.

Les multiples retenus correspondent à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché.

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

##### **2. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés**

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans, sauf si une durée plus longue peut être justifiée ce qui est notamment le cas lorsque le cycle économique est bas. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays. Il s'élève, pour cet exercice, à 2 % pour les pays développés.

En outre, tous les écarts d'acquisition supérieurs à 10 millions d'euros font l'objet d'un test de flux futurs de trésorerie actualisés à chaque exercice.

##### **Immobilisations incorporelles non rattachées à une UGT (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 « Charges et produits non récurrents » (cf. Note 1.S.9).

### **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 licences 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. Stocks**

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

## **F. Créances clients et autres créances**

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué éventuellement du montant des pertes de valeur enregistrées dans le compte de résultat. Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues n'est pas recouvrable.

## **G. Fonds réservés**

Ils sont représentatifs de la valeur faciale des Titres de Services en circulation soumis à des réglementations particulières dans certains pays (notamment en France pour l'activité ticket restaurant et chèque emploi services, et en Roumanie). En particulier, ces fonds font l'objet de restriction quant à leur utilisation et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils restent la propriété de New Services et sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

## **H. Charges constatées d'avance**

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

## **I. Charges de personnel**

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés ou provisionnés par New Services à 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.

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.

Les provisions comprennent des provisions pour sinistres liés aux vols, calculées en fonction des vols déclarés et en se basant sur le pourcentage de la valeur faciale des titres volés correspondant à une anticipation du taux d'utilisation effective des titres de services volés.



## 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, 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. Impôt différé

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un écart d'acquisition non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises conjointes sauf si :

- ▶ la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- ▶ s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.



La loi de finances 2010 a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par Contribution Économique Territoriale (CET). La CET se compose de deux éléments qui sont :

- 1) la Contribution foncière des entreprises (CFE), assise sur la valeur locative des seuls biens passibles de taxes foncières, présentant des caractéristiques similaires à celles de la taxe professionnelle et ce fait assimilable comptablement à une charge opérationnelle ; et
- 2) la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée produite par les entreprises et présentant certaines caractéristiques la rapprochant d'un impôt sur le résultat au regard d'IAS 12.

Dans un communiqué du 14 janvier dernier, le Conseil National de la Comptabilité a considéré qu'il appartenait à chaque entreprise d'exercer son jugement afin de déterminer la qualification de la CVAE.

En mars 2006 puis en mars 2009, l'IFRIC a indiqué qu'un impôt sur le résultat impliquait un résultat net plutôt qu'un résultat brut sans que le montant net soit nécessairement égal au résultat comptable avant impôt. La valeur ajoutée, base de calcul de la CVAE, est un agrégat net et non brut. De plus, l'expérience montre que certaines taxes en vigueur à l'étranger et déterminées sur la base des soldes intermédiaires de gestion sont généralement traitées comme des impôts sur le résultat selon IAS 12. C'est le cas de la « Gewerbesteuer » en Allemagne et de l'« IRAP » en Italie. Dans un but d'homogénéité et de cohérence, New Services a par conséquent jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques d'un impôt sur le résultat. Les analyses effectuées par le Groupe ont néanmoins permis de conclure que le montant des impôts différés à reconnaître au 31 décembre 2009 n'était pas significatif. En conséquence, aucun montant n'a été enregistré à la clôture.

## N. Opérations en actions

### N.1. 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<sup>er</sup> janvier 2005 sont évalués et comptabilisés en charges de personnel. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués et restent non comptabilisés.

Douze plans octroyés entre 2003 et décembre 2009 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit, pour onze d'entre eux, d'options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits. Un seul plan est un plan avec conditions de performance non liées au marché et condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur des biens et des services reçus évaluée selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'attribution. La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant aux dates des Conseils d'administration ayant décidé de ces plans. Conformément aux principes comptables de la norme IFRS 2, les conditions de performance non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des biens et services reçus mais viennent par contre ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

Lors de l'exercice des options, le compte de trésorerie reçue est débité et un compte de capitaux propres est crédité : le montant reçu est réparti entre augmentation de capital et prime d'émission.

### N.2. Plan d'Épargne Groupe

L'attribution d'avantages aux personnels *via* l'établissement de plans d'épargne entreprise (PEE) entre aussi dans le champ de l'IFRS 2 dans la mesure où une décote est accordée lors de l'acquisition des titres par le salarié. Ainsi, dès lors que le prix de souscription accordé aux employés est affiché en décote par rapport à la juste valeur de l'action à la date d'attribution, une charge est comptabilisée immédiatement ou sur la période d'acquisition des droits à défaut d'acquisition immédiate.

Les plans d'épargne Groupe permettent aux salariés d'investir dans des actions du Groupe à un prix décoté. Le prix de souscription avant application de la décote est basé sur la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution. Ces actions sont incessibles pendant 5 ans.

La juste valeur de tels plans est mesurée en tenant compte :

- du pourcentage de décote octroyé au salarié ;
- du coût d'incessibilité sur la part des titres souscrits par les salariés. Ce coût d'incessibilité, calculé uniquement sur les actions financées par les salariés en excluant le complément bancaire, est évalué en actualisant la décote sur 5 ans au taux sans risque ;
- de la date d'attribution : date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant au premier jour de la période de souscription.

L'avantage consenti aux salariés se mesure comme étant la différence entre la juste valeur de l'action acquise, et le prix d'acquisition payé par le salarié à la date de souscription multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage est entièrement reconnue en « Charges de personnel » contrepartie capitaux propres à la fin de la période de souscription.

### N.3. 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.

## O. Titres à rembourser

Les titres de service à rembourser sont comptabilisés en passif courant. Ils correspondent à la valeur faciale des titres en circulation non encore remboursés aux prestataires affiliés.

## P. 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.

### P.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 combinées. 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. 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.

## P.2. 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.

## P.3. 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.

## Q. 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.

## R. Promesses unilatérales d'achat consenties par New Services

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 New Services (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales combinées en Intégration Globale soit comptabilisée en dette. La contrepartie de l'écart entre la dette ainsi comptabilisée et les intérêts minoritaires représentatifs du pourcentage de titres sujet du « PUT », est enregistrée en écart d'acquisition. Lorsque le prix d'exercice est égal à la juste valeur des titres, la dette est évaluée à l'aide des business plans des 5 prochaines années des sociétés sous-jacentes objets de la promesse d'achat en appliquant un multiple d'EBE et fait l'objet d'une actualisation. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées :

- ▶ en écart d'acquisition pour la part de la variation liée à la réactualisation du business plan ;
- ▶ en charges financières pour la part de la variation liée à la désactualisation de la dette.

## S. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

### S.1. Volume d'Émission

Le Volume d'Émission correspond à la valeur faciale des tickets et chèques prépayés émis sur la période, ainsi qu'au montant « chargé » sur les cartes, s'agissant des cartes prépayées.

Le volume d'émission est suivi pour les produits dès lors que la gestion des titres en circulation, quel que soit leur support, est opérée par New Services.

### S.2. Chiffre d'affaires Opérationnel

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires opérationnel correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés intégrées globalement ou proportionnellement.

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes.

Le chiffre d'affaires opérationnel est comptabilisé lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que les produits peuvent être évalués de façon fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à sa recouvrabilité.

Le chiffre d'affaires opérationnel est de deux types :

#### S.2.1. Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission

Il correspond au chiffre d'affaires opérationnel généré par l'activité des titres de services.

Pour l'ensemble de ces produits, le chiffre d'affaires comptabilisé comprend essentiellement les éléments suivants :

- ▶ les commissions perçues auprès des entreprises clientes. Les commissions comprennent la commission facturée sur la vente des titres de services ainsi que l'ensemble des frais annexes facturés aux clients sur la vente tels que les frais de livraison, la vente de la carte ou les frais de personnalisation des titres de services... Les commissions sont comptabilisées en chiffre d'affaires lors de l'émission des titres de services et de leur envoi aux clients ;

- ▶ la participation des affiliés correspondant à la quote-part des titres de services non remboursée au porteur du titre ainsi que les frais annexes qui pourraient lui être facturés tels qu'un droit d'entrée, des frais de souscription mensuels, la vente ou la location du terminal de paiement (TPE)... Les participations sont considérées comme un revenu acquis dès lors que les titres de services sont émis et dans la mesure où l'opération de traitement ne peut être dissociée de l'opération d'émission. Elles sont par conséquent comptabilisées à l'émission du titre de services, une provision pour coût de traitement à venir étant alors comptabilisée ;
- ▶ les gains réalisés sur les titres de services non présentés avant la date d'expiration. Afin de tenir compte des pratiques commerciales existantes dans chacun des pays (remboursement des titres de services périmés et autres gestes commerciaux), ces gains sont reconnus progressivement une fois expirée la date d'expiration des titres de services ;
- ▶ les revenus issus des insertions publicitaires dans les carnets de tickets ou les cartes. Ces revenus sont comptabilisés à la date de facturation au client achetant l'insertion publicitaire.

### **S.2.2. Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission**

Il correspond au chiffre d'affaires généré par des activités à valeur ajoutée telles que les programmes de motivation, des services à la personne, des prestations liées à de l'événementiel. Ce chiffre d'affaires correspond au montant de la prestation facturée à l'entreprise cliente et est comptabilisé à la date de livraison des solutions.

### **S.3. Chiffre d'affaires financier**

Il correspond aux revenus générés par le placement des fonds structurellement mis à la disposition du métier des services entre la date d'émission et la date de remboursement des titres et chèques.

Le chiffre d'affaires financier représente des produits d'exploitation de ce métier et, cumulé avec le chiffre d'affaires opérationnel, forme le chiffre d'affaires total du Groupe.

### **S.4. Excédent brut d'exploitation**

L'excédent brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation ainsi que les charges de loyers.

### **S.5. Amortissements et provisions**

Les amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en propriété.

### **S.6. Résultat d'exploitation courant**

Le résultat d'exploitation courant reflète l'excédent brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs principalement immatériels. Cet agrégat est 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 l'activité.

### **S.7. Résultat financier**

Le résultat financier comprend :

- ▶ les charges ou produits d'intérêts sur les emprunts, les autres passifs financiers et les prêts et créances ;
- ▶ le résultat de change sur opérations financières ;
- ▶ les dotations/reprises de provisions financières.

### **S.8. Résultat avant impôt et éléments non récurrents**

Ce solde comprend le résultat des opérations du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier fait partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe.

### **S.9. Charges et produits non récurrents**

Les charges et produits non récurrents comprennent :

- ▶ les charges de restructuration c'est-à-dire les charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe ;
- ▶ l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées dans le cadre de l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » ;
- ▶ les plus ou moins values de cession des actifs immobilisés, 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. 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 récurrents dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1<sup>er</sup> 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 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. Résultats nets par action

Le nombre moyen d'actions repris pour calculer le résultat net par action des trois exercices présentés a été déterminé comme étant le nombre résultant de l'application de la parité, soit 1 pour 1, au nombre d'actions émises par Accor SA au 31 décembre 2009.

Le résultat net dilué par action est égal au résultat net par action dans la mesure où aucun instrument dilutif n'a été émis par New Services.

## U. Analyse sectorielle

Le groupe New Services exerce son activité dans quatre zones géographiques différentes qui sont les suivantes :

- ▶ la France ;
- ▶ l'Europe (hors France) ;
- ▶ l'Amérique Latine & Caraïbes ;
- ▶ les autres pays.

Les éléments qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique sont regroupés sous la zone géographique « Structures Mondiales ».

Chaque zone géographique représente un domaine d'activité stratégique qui sert différents marchés. Pour chacune des zones géographiques, la structure de gestion est organisée et gérée séparément. La Direction examine les résultats et les performances de chacune des zones géographiques de façon indépendante. De même, les décisions en matière d'allocation des ressources sont prises de façon indépendante d'une zone géographique à l'autre.

Cette organisation a par conséquent amené le Groupe à considérer ces quatre zones géographiques 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 chacune des zones géographiques, les indicateurs suivis par la Direction sont les suivants :

- ▶ le volume d'émission ;

- ▶ le chiffre d'affaires ;
- ▶ l'excédent brut d'exploitation ;
- ▶ le résultat d'exploitation courant.

Une présentation de ces indicateurs par zone géographique est effectuée en :

- ▶ Note 3 pour le volume d'émission ;
- ▶ Note 3 pour le chiffre d'affaires ;
- ▶ Note 5 pour l'excédent brut d'exploitation ;
- ▶ Note 7 pour le résultat d'exploitation courant.

Les bilans par zone géographique sont quant à eux présentés Note 26.

## V. Autres informations

La notion d'actifs et de passifs courants s'entend pour des actifs et passifs que l'entité s'attend à pouvoir réaliser ou régler :

- ▶ soit dans le cadre du cycle normal de son exploitation ;
- ▶ soit dans les douze mois suivant la date de clôture.

Le Conseil d'administration de Accor du 11 mai 2010 a autorisé la publication de ces états financiers.

## NOTE 2. FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

### A. Développement organique et par acquisition

Depuis 2007, dans le cadre de son développement, New Services a réalisé les opérations suivantes :

#### A.1. Acquisition au cours de l'exercice 2007

**En janvier 2007**, New Services a acquis l'activité cartes essence de **Autocupon**, deuxième émetteur de cartes essence au Mexique et filiale du groupe Mexicain Pegaso. Le coût de cette acquisition payé à hauteur de 7 millions d'euros en numéraire comprend également un complément de prix estimé à 1 million d'euros.

**En janvier 2007**, New Services a acquis la société **Tintelingen B.V.**, émetteur B2B de chèques cadeaux de Noël aux Pays-Bas avec une large gamme de produits et prestations immatérielles. Le coût de cette acquisition payé à hauteur de 3 millions d'euros en numéraire comprend également un complément de prix versé en 2009 à hauteur de 1 million d'euros.

**En mars 2007**, New Services a acquis la société **Kadéos**, activité cartes et chèques cadeaux du groupe PPR. Cette acquisition permet à New Services de devenir le leader en France du marché des cartes et des chèques cadeaux. Ces produits, destinés aux entreprises et aux particuliers, sont utilisables dans plus de 82 enseignes et dans près de 1 000 points de vente en France et sur Internet. Le coût de cette acquisition, payée en numéraire, est de 211 millions d'euros. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 218 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 19 millions d'euros, à la marque Kadéos pour 19 millions d'euros, à un droit d'exclusivité avec le groupe PPR pour 18 millions d'euros, le solde correspondant à l'écart d'acquisition (181 millions d'euros).

La Société a réalisé un chiffre d'affaires de 29 millions d'euros sur l'exercice 2007.

**En juin 2007**, New Services a acquis la société **Surfgold**, leader asiatique des services marketing pour un montant de 10 millions d'euros payés en numéraire. Cette acquisition permet à New Services d'accéder à un portefeuille de clients constitués de grandes entreprises asiatiques et d'utiliser les plateformes Surfgold de gestion de programmes de stimulation et de fidélité pour professionnaliser et lancer à grande échelle ses activités récompenses et programmes de fidélité. L'écart de première consolidation qui s'élève à 9 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 5 millions d'euros, le solde correspondant à l'écart d'acquisition (4 millions d'euros). Un complément de prix de 5 millions d'euros a été payé au premier semestre 2009, augmentant ainsi l'écart d'acquisition initial.

**En septembre 2007**, New Services a acquis la société **PrePay Technologies Ltd**, leader au Royaume-Uni des cartes prépayées pour 57 millions d'euros payés en numéraire ainsi qu'un complément de prix de 3 millions d'euros versé au second semestre 2009. Cette acquisition permet à New Services de renforcer son leadership et de diversifier son portefeuille de produits et de services sur le marché britannique. L'écart de

première consolidation qui s'élève à 53 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la plateforme IT pour 14 millions d'euros, à la liste clients pour 3 millions d'euros, à la marque pour 2 millions d'euros et la licence d'utilisation de e-money pour 1 million d'euros.

**En décembre 2007**, New Services a acquis 64 % du capital de **Motivano UK**, leader de solutions de gestion en ligne d'avantages aux salariés. New Services a racheté la participation de la société de capital-risque GeoCapital Partners. L'équipe de direction actuelle de Motivano UK reste actionnaire à hauteur de 36 %. Cette acquisition renforce la position de New Services comme acteur majeur sur le marché des avantages aux salariés et de la motivation. Le coût de cette acquisition, payé en numéraire, est de 6 millions d'euros. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 10 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 2 millions d'euros, à la plateforme IT pour 1 million d'euros et à la marque pour 1 million d'euros. La Société a réalisé un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros sur l'exercice 2008.

### A.2. Acquisition au cours de l'exercice 2008 :

**En janvier 2008**, New Services a acquis 80 % du capital de la société **Quasar**, opérateur de programme de fidélité, incentive et motivation localisé en Allemagne. Le coût de cette acquisition, payé en numéraire, est de 10 millions d'euros. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 9 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 2 millions d'euros et à la marque pour 1 million d'euros. La Société a réalisé un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros sur l'exercice 2008.

### A.3. Acquisition et développement au cours de l'exercice 2009 :

**Le 9 février 2009**, New Services a conclu une alliance stratégique avec MasterCard donnant naissance à **PrePay Solutions**. Cette joint-venture est détenue à hauteur de 67 % par Accor, actionnaire majoritaire, et à 33 % par MasterCard Europe. PrePay Solutions a été créée à partir de PrePay Technologies Limited, acquise en 2007 par New Services, et leader des cartes prépayées au Royaume-Uni.

Cette nouvelle société s'appuie sur l'expertise complémentaire des deux partenaires dans les Services et le paiement électronique. PrePay Solutions commercialisera des solutions de cartes prépayées qui permettront aux entreprises et collectivités, et aux institutions financières de réduire leurs coûts et d'améliorer leur efficacité.

**En octobre 2009**, New Services a acquis la société **Exit Group**, 4<sup>e</sup> opérateur tchèque de titres-restaurant ainsi que 8 listes clients. Grâce à la complémentarité d'Exit Group et de New Services Tchèque en termes de couverture géographique et de type de clientèle, cette acquisition a permis à New Services de prendre une position de leader sur une zone à fort potentiel. Le coût de cette acquisition s'élève à 15 millions d'euros (dont 12 millions d'euros de titres et 3 millions d'euros de listes clients), payé en numéraire, auquel s'ajoute un complément de prix de 2 millions d'euros qui sera versé en 2010. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 11 millions d'euros, a été affecté en partie (en montant brut hors impôts différés) au portefeuille clients pour 2 millions d'euros. La Société a réalisé un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros sur l'exercice 2009.

## B. Taux de consolidation du Bolivar vénézuélien

Le 8 janvier 2010, les autorités monétaires du Venezuela ont procédé à la dévaluation du Bolivar Fuerte (VEF). La parité fixe de la devise nationale, qui était jusqu'à présent fixée au taux de 2,15 pour 1 USD, s'échange désormais à 4,30 pour 1 USD.

Au cours de l'exercice 2009 le Groupe s'est vu retirer les agréments officiels nécessaires à la conversion des devises en dollar au cours officiel jusqu'alors retenu pour la conversion des états financiers de ses filiales.

Au 31 décembre 2009, le Groupe a décidé de convertir les contributions de ses filiales vénézuéliennes au taux le plus probable de conversion des devises à savoir le taux dévalué du Bolivar tel qu'annoncé par les autorités le 8 janvier 2010. L'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'est élevé à (39) millions d'euros.

### NOTE 3. ANALYSE DU VOLUME D'ÉMISSION ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

#### 3.1. Volume d'émission

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	2 158	2 391	2 570
Europe (hors France)	3 836	4 332	4 372
Amérique Latine & Caraïbes	5 148	5 624	5 111
Autres pays	295	349	354
<b>VOLUME D'ÉMISSION TOTAL</b>	<b>11 437</b>	<b>12 696</b>	<b>12 407</b>

Le volume d'émission s'élève à 12 407 millions d'euros à fin décembre 2009 contre 12 696 millions d'euros à fin décembre 2008, soit une diminution de (289) millions d'euros.

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

▸ croissance organique	+ 719 M€	+ 5,7 %
▸ effets de périmètre	(225) M€	(1,8) %
▸ impact de change	(783) M€	(6,2) %
<b>Évolution du volume d'émission en 2009</b>	<b>(289) M€</b>	<b>(2,3) %</b>

Évolution du volume d'émission par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	+ 179	+ 178	+ 7,5 %
Europe (hors France)	+ 40	+ 209	+ 4,8 %
Amérique Latine & Caraïbes	(513)	+ 302	+ 5,4 %
Autres pays	+ 5	+ 30	+ 8,5 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(289)</b>	<b>+ 719</b>	<b>+ 5,7 %</b>

#### 3.2. Chiffre d'affaires total

Le chiffre d'affaires total se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires avec volume d'émission	619	673	661
Chiffre d'affaires sans volume d'émission	122	144	147
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL</b>	<b>741</b>	<b>817</b>	<b>808</b>
Chiffre d'affaires financier lié au float libre	81	110	72
Chiffre d'affaires financier lié aux fonds réservés	15	19	22
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES FINANCIER</b>	<b>96</b>	<b>129</b>	<b>94</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>837</b>	<b>946</b>	<b>902</b>



Chiffre d'affaires total par zone géographique :

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	152	168	168
Europe (hors France)	310	346	335
Amérique Latine & Caraïbes	325	367	337
Autres pays	50	63	62
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	-	2	-
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>837</b>	<b>946</b>	<b>902</b>

(1) Le chiffre d'affaires total des entités dont les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le chiffre d'affaires total combiné au 31 décembre 2009 s'établit à 902 millions d'euros contre 946 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de (44) millions d'euros.

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

▸ croissance organique	+ 9 M€	+ 1,0 %
▸ effets de périmètre	(2) M€	(0,2) %
▸ impact de change	(51) M€	(5,4) %
<b>ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL EN 2009</b>	<b>(44) M€</b>	<b>(4,7) %</b>

Évolution du chiffre d'affaires total par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	-	(1)	(0,3) %
Europe (hors France)	(11)	-	-
Amérique Latine & Caraïbes	(30)	+ 9	+ 2,3 %
Autres pays	(1)	+ 1	+ 1,4 %
Structures mondiales	(2)	-	-
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(44)</b>	<b>+ 9</b>	<b>+ 1,0 %</b>

### 3.3. Chiffre d'affaires opérationnel par zone géographique

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	127	138	144
Europe (hors France)	279	302	299
Amérique Latine & Caraïbes	289	316	306
Autres pays	46	59	59
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	-	2	-
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL TOTAL</b>	<b>741</b>	<b>817</b>	<b>808</b>

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le chiffre d'affaires opérationnel au 31 décembre 2009 s'établit à 808 millions d'euros contre 817 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de (9) millions d'euros.

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

▸ croissance organique	+ 28 M€	+ 3,4 %
▸ effets de périmètre	+ 7 M€	+ 0,9 %
▸ impact de change	(44) M€	(5,4) %
<b>Évolution du chiffre d'affaires opérationnel en 2009</b>	<b>(9) M€</b>	<b>(1,1) %</b>

Évolution du chiffre d'affaires opérationnel par zone géographique :

	<b>Δ 2009/2008 Publié</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	%
France	+ 6	+ 6	+ 4,2 %
Europe (hors France)	(3)	+ 5	+ 1,7 %
Amérique Latine & Caraïbes	(10)	+ 15	+ 4,9 %
Autres pays	0	+ 2	+ 3,6 %
Structures mondiales	(2)	-	-
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(9)</b>	<b>+ 28</b>	<b>+ 3,4 %</b>

### 3.3.1 Chiffre d'affaires opérationnel avec Volume d'Émission par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
France	93	102	112
Europe (hors France)	231	251	243
Amérique Latine & Caraïbes	274	295	283
Autres pays	21	25	23
<b>Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission</b>	<b>619</b>	<b>673</b>	<b>661</b>

### 3.3.2 Chiffre d'affaires opérationnel sans Volume d'Émission par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
France	34	36	32
Europe (hors France)	48	51	56
Amérique Latine & Caraïbes	15	21	23
Autres pays	25	34	36
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	-	2	-
<b>Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission</b>	<b>122</b>	<b>144</b>	<b>147</b>

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission des entités dont les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

### 3.4. Chiffre d'affaires financier par zone géographique

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	25	30	24
Europe (hors France)	31	44	36
Amérique Latine & Caraïbes	36	51	31
Autres pays	4	4	3
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES FINANCIER TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>129</b>	<b>94</b>

Le chiffre d'affaires financier au 31 décembre 2009 s'établit à 94 millions d'euros contre 129 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de (35) millions d'euros.

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

▸ croissance organique	(19) M€	(15,0) %
▸ effets de périmètre	(9) M€	(7,0) %
▸ impact de change	(7) M€	(5,4) %
<b>Évolution du chiffre d'affaires financier en 2009</b>	<b>(35) M€</b>	<b>(27,4) %</b>

Évolution du chiffre d'affaires financier par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié		À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)		(en millions d'euros)	%
France	(6)		(6)	(21,4) %
Europe (hors France)	(8)		(5)	(11,3) %
Amérique Latine & Caraïbes	(20)		(7)	(13,3) %
Autres pays	(1)		(1)	(28,1) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(35)</b>		<b>(19)</b>	<b>(15,0) %</b>

## NOTE 4. CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Coûts de personnel <sup>(1)</sup>	(204)	(245)	(246)
Autres charges d'exploitation <sup>(2)</sup>	(278)	(297)	(288)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(482)</b>	<b>(542)</b>	<b>(534)</b>

(1) Le ratio Coûts de personnel/Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

	2007	2008	2009
Effectifs temps plein			
Effectifs temps plein <sup>(*)</sup>	4 967	5 659	5 771
Ratio coûts de personnel/ETP (K€)	(41)	(43)	(43)

(\*) 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.

(2) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts informatiques, de marketing et des dépenses de publicité et de promotion. Elles comprennent également différents honoraires ainsi que les charges de loyers.

## NOTE 5. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
France	51	59	54
Europe (hors France)	163	178	150
Amérique Latine & Caraïbes	154	177	167
Autres pays	13	16	15
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	(26)	(26)	(18)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>404</b>	<b>368</b>

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

L'excédent brut d'exploitation combiné au 31 décembre 2009 s'établit à 368 millions d'euros, contre 404 millions d'euros au 31 décembre 2008 soit une diminution de (36) millions d'euros.

Cette diminution s'analyse comme suit :

▸ croissance organique <sup>(*)</sup>	(1) M€	(0,3) %
▸ effets de périmètre	(7) M€	(1,7) %
▸ impact de change	(28) M€	(6,9) %
<b>Évolution de l'excédent brut d'exploitation en 2009</b>	<b>(36) M€</b>	<b>(8,9) %</b>

(\*) Dont impact de la variation du chiffre d'affaires financier à hauteur de (19) millions d'euros.

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	%
France	(5)	(4)	(7,2) %
Europe (hors France)	(28)	(20)	(11,1) %
Amérique Latine & Caraïbes	(10)	+ 16	+ 8,9 %
Autres pays	(1)	+ 1	+ 7,9 %
Structures mondiales	+ 8	+ 6	(21,7) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(36)</b>	<b>(1)</b>	<b>(0,3) %</b>

## NOTE 6. DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Amortissements	(25)	(32)	(33)
Provisions	-	1	(3)
<b>TOTAL</b>	<b>(25)</b>	<b>(31)</b>	<b>(36)</b>

## NOTE 7. RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	43	50	42
Europe (hors France)	157	167	138
Amérique Latine & Caraïbes	146	168	159
Autres pays	11	13	12
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	(27)	(25)	(19)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT TOTAL</b>	<b>330</b>	<b>373</b>	<b>332</b>

(1) Le résultat d'exploitation courant des entités dont les coûts et les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat d'exploitation courant combiné au 31 décembre 2009 s'établit à 332 millions d'euros contre 373 millions d'euros au 31 décembre 2008 soit une diminution de (41) millions d'euros.

Cette évolution s'analyse comme suit :

▸ croissance organique <sup>(*)</sup>	(8) M€	(2,1) %
▸ effets de périmètre	(7) M€	(1,9) %
▸ impact de change	(26) M€	(7,0) %
<b>Évolution du résultat d'exploitation courant en 2009</b>	<b>(41) M€</b>	<b>(11,0) %</b>

(\*) Dont impact de la variation du chiffre d'affaires financier à hauteur de (19) millions d'euros.

Évolution du résultat d'exploitation courant par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(8)	(8)	(15,3) %
Europe (hors France)	(29)	(23)	(13,7) %
Amérique Latine & Caraïbes	(9)	+ 17	+ 10,3 %
Autres pays	(1)	+ 1	+ 3,7 %
Structures mondiales	+ 6	+ 5	(18,6) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(41)</b>	<b>(8)</b>	<b>(2,1) %</b>

## NOTE 8. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Intérêts financiers <sup>(1)</sup>	(3)	(10)	3
Autres revenus et charges financières <sup>(2)</sup>	2	-	(23)
<b>Résultat financier</b>	<b>(1)</b>	<b>(10)</b>	<b>(20)</b>

(1) Les intérêts financiers incluent les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes au coût amorti. Ils sont uniquement composés d'intérêts financiers décaissés.

(2) Les « Autres revenus et charges financières » sont uniquement composés de gains et perte de change, principalement relatifs à la réévaluation des dettes en devises au coût amorti ainsi qu'aux différés flux de dividendes et de capital. En 2009, ils comprennent essentiellement des pertes liées à l'impact de la dévaluation au Venezuela (cf. Note 2.B).

## NOTE 9. CHARGES ET PRODUITS NON RÉCURRENTS

Les charges et produits non récurrents se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Variation de la provision pour restructuration	(9)	3	(1)
Coûts de restructuration	(7)	(7)	(14)
<b>Charges de restructuration</b>	<b>(16)</b>	<b>(4)</b>	<b>(15)</b>
Dépréciations d'écarts d'acquisition	(12)	(2)	(120)
Dépréciations d'immobilisations incorporelles	-	-	(18)
<b>Dépréciation d'actifs</b>	<b>(12)</b>	<b>(2)</b>	<b>(138)</b>
Autres plus ou moins-values			
Provisions	(1)	1	(41)
Gains/(pertes) non récurrents	3	(10)	(17)
<b>Autres produits et charges non récurrents</b>	<b>2</b>	<b>(9)</b>	<b>(58)</b>
<b>TOTAL PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS</b>	<b>(26)</b>	<b>(15)</b>	<b>(211)</b>

### 9.1. Charges de restructuration

Les charges de restructuration sur la période 2007, 2008 et 2009 comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe, dont les coûts relatifs au plan de départ volontaire annoncé par le Groupe en juin 2009.

### 9.2. Dépréciation d'actifs

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2007, 2008 et 2009 sont les suivants :

- ▶ en 2007, les dépréciations étaient principalement liées à la revue de la valorisation de l'activité en Argentine (10 millions d'euros) ;
- ▶ en 2008, les dépréciations étaient principalement liées à la revue de la valorisation d'une liste client au Brésil ;
- ▶ en 2009, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles de Kadéos pour respectivement 83 millions d'euros et 17 millions d'euros, ainsi que 16 millions d'euros sur une activité aux USA.

### 9.3. Autres produits et charges non récurrents

Les autres produits et charges non récurrents sont constitués des éléments suivants :

- ▶ au 31 décembre 2007, de moins-value réalisées sur des cessions de titres ;
- ▶ au 31 décembre 2008, principalement une provision pour coûts de déménagement de New Services en France pour 8,5 millions d'euros ;
- ▶ au 31 décembre 2009, une perte de (32) millions d'euros liée à la dévaluation du Bolivar Fuerte et une provision pour perte de valeur sur créances et pertes de change de (19) millions d'euros.

## NOTE 10. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

### 10.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Charge d'impôt exigible	(108)	(108)	(98)
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES</b>	<b>(108)</b>	<b>(108)</b>	<b>(98)</b>
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	7	(4)	15
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	4	1	-
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>11</b>	<b>(3)</b>	<b>15</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT TOTALE</b>	<b>(97)</b>	<b>(111)</b>	<b>(83)</b>

### 10.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
<b>Résultat opérationnel avant impôt (a)</b>	<b>303</b>	<b>348</b>	<b>101</b>
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	18	(13)	125
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	-	-	-
Autres	4	4	8
<b>Total des différences permanentes (charges non déductibles) (b)</b>	<b>22</b>	<b>(9)</b>	<b>133</b>
<b>Résultat non taxé ou taxé à taux réduit (c)</b>	<b>(4)</b>	<b>12</b>	<b>29</b>
<b>Résultat taxable au taux courant (d) = (a) + (b) + (c)</b>	<b>321</b>	<b>351</b>	<b>263</b>
<b>Taux courant d'impôt en France (e)</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>
<b>Impôt (théorique) au taux courant français (f) = (d) x (e)</b>	<b>(111)</b>	<b>(121)</b>	<b>(91)</b>
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
au différentiel de taux courant des pays étrangers	15	18	15
à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(3)	(3)	(3)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	-	-	1
à des impacts de changement de taux d'impôts différés	4	1	-
au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	13	-	-
aux transferts inter-métiers-virtuelles Accor SA	(1)	(1)	-
à un impôt sur transactions financières au Brésil et en Argentine	(11)	-	-
à d'autres éléments	(3)	(5)	(5)
<b>Total des ajustements sur l'impôt théorique (g)</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Impôt au taux normal (h) = (f) + (g)</b>	<b>(97)</b>	<b>(111)</b>	<b>(83)</b>
<b>Impôt au taux réduit (i)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Charge d'impôt du Groupe (j) = (h) + (i)</b>	<b>(97)</b>	<b>(111)</b>	<b>(83)</b>
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	321	351	263
Charge d'impôt à taux courant	(96)	(103)	(76)
<b>Taux courant d'impôt du Groupe</b>	<b>29,8 %</b>	<b>29,3 %</b>	<b>28,7 %</b>

### 10.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	5	12	11
Différences temporaires entre le résultat combiné et le résultat social	5	7	13
Pertes fiscales activées	1	-	-
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>24</b>
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	1	1	1
Différences temporaires entre le résultat combiné et le résultat social	51	65	61
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>52</b>	<b>66</b>	<b>62</b>
<b>Impôts différés nets actif (passif)</b>	<b>(41)</b>	<b>(47)</b>	<b>(38)</b>

### 10.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2009, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 24 millions d'euros. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 19 millions d'euros au 31 décembre 2008 et à 11 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Au 31 décembre 2009, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se composait de pertes fiscales pour un montant de 24 millions d'euros à activer de la façon suivante : 1 million d'euros périmé à horizon N+1, 1 million d'euros périmé à horizon N+3, 1 million d'euros périmé à horizon N+4, 3 millions d'euros périmés à horizon N+5 et au-delà et 18 millions d'euros sans limite temporelle.

## NOTE 11. ÉCARTS D'ACQUISITION

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	680	645	666
Amortissements cumulés et dépréciations	-	-	(109)
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>	<b>680</b>	<b>645</b>	<b>557</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Brésil		154	122	159
France (Ticket Cadeaux)	2.A.1	181	181	115
Royaume-Uni		100	83	70
Roumanie		36	37	37
Italie		36	33	36
Mexique		35	31	31
Suède		19	19	17
Australie		11	11	13
USA		33	33	13
République Tchèque		2	2	13
Allemagne		-	14	10
Asie		8	10	10
Autres (inférieurs à 10 millions d'euros)		65	69	33
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>		<b>680</b>	<b>645</b>	<b>557</b>



La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier</b>		<b>426</b>	<b>680</b>	<b>645</b>
<b>Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre</b>		<b>258</b>	<b>25</b>	<b>23</b>
▸ République Tchèque	2.A.3	-	-	9
▸ France (Ticket Cadeaux)	2.A.1	181	-	-
▸ Royaume-Uni (Prepay)	2.A.1	53	-	-
▸ Autres acquisitions		24	11	13
▸ Allemagne (Acquisition de Quasar)	2.A.2	-	8	-
▸ Royaume-Uni (Acquisition de Motivano)	2.A.1	-	7	-
▸ Brésil		-	(1)	1
<b>Cessions de l'exercice</b>		<b>(4)</b>	<b>(4)</b>	<b>(11)</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>9</b>	<b>(12)</b>	<b>(2)</b>	<b>(120)</b>
<b>Différence de conversion</b>		<b>(1)</b>	<b>(35)</b>	<b>39</b>
<b>Valorisations/actualisations PUT</b>		<b>13</b>	<b>(19)</b>	<b>(19)</b>
<b>Valeur nette en fin de période</b>		<b>680</b>	<b>645</b>	<b>557</b>

## NOTE 12. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Valeurs brutes</b>			
Marque Kadéos <sup>(1)</sup>	19	19	19
Autres marques	15	17	18
Listes clients <sup>(2)</sup>	42	49	54
Licences, logiciels	70	76	96
Autres immobilisations incorporelles	22	32	42
<b>TOTAL VALEURS BRUTES</b>	<b>168</b>	<b>193</b>	<b>229</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur</b>			
Marques	(4)	(3)	(4)
Listes clients	(5)	(11)	(30)
Licences, logiciels	(53)	(58)	(72)
Autres immobilisations incorporelles	(5)	(11)	(24)
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS</b>	<b>(67)</b>	<b>(83)</b>	<b>(130)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>101</b>	<b>110</b>	<b>99</b>

(1) Valorisation de la marque Kadéos suite à l'acquisition de la société en mars 2007 (cf. Note 2.A.1).

(2) Dont 19 millions d'euros de valorisation des listes clients concernant Kadéos.

Tableau de variation des immobilisations incorporelles :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>40</b>	<b>101</b>	<b>110</b>
Acquisitions de la période	4	1	5
Immobilisations générées en interne	7	9	14
Entrées de périmètre (*)	68	7	2
Dotations aux amortissements	(15)	(22)	(23)
Pertes de valeur comptabilisées en charges (**)	-	-	(18)
Cessions de la période	(2)	-	3
Différence de conversion	(1)	(9)	5
Reclassements	-	23	1
<b>Valeurs nettes en fin de période</b>	<b>101</b>	<b>110</b>	<b>99</b>

(\*) En 2007, les entrées de périmètre comprennent principalement Kadéos et PrePay Technologies Ltd (cf. Note 2.A.1).

(\*\*) En 2009, cf. Note 9.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Marque Kadéos	19	19	19
Marque Rikskuponger	7	6	6
Marque Tintelingen	2	2	2
Marque Prepay	-	2	2
Autres marques	2	4	4
<b>Valeur nette comptable en fin de période</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

Le groupe ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir utiliser ses marques, celles-ci ont été considérées, dans la plupart des cas, comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

## NOTE 13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	1	7	4
Constructions	5	5	3
Agencements	16	15	17
Matériels et mobiliers	81	76	78
Immobilisations en cours	1	-	1
<b>Valeur brute</b>	<b>104</b>	<b>103</b>	<b>103</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Constructions	(4)	(2)	(1)
Agencements	(11)	(9)	(8)
Matériels et mobiliers	(60)	(55)	(57)
Immobilisations en cours	-	-	-
<b>TOTAL DES AMORTISSEMENTS</b>	<b>(75)</b>	<b>(66)</b>	<b>(66)</b>
<b>TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(75)</b>	<b>(66)</b>	<b>(66)</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	1	7	4
Constructions	1	3	2
Agencements	5	6	9
Matériels et mobiliers	21	21	21
Immobilisations en cours	1	-	1
<b>Valeur nette</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>37</b>

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>37</b>
Entrées de périmètre	1	-	1
Investissements de la période	10	15	16
Cessions	(1)	(1)	(4)
Dotations aux amortissements	(10)	(10)	(11)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	-	-
Différence de conversion	(1)	(3)	(2)
Autres reclassements	-	7	-
<b>Valeurs nettes en fin de période</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>37</b>

## NOTE 14. COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

### 14.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	1 112	867	919
Provisions	(17)	(21)	(25)
<b>Valeurs nettes des comptes clients</b>	<b>1 095</b>	<b>846</b>	<b>894</b>

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.

## 14.2. Détails des stocks et autres tiers actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Stocks	10	11	14
TVA à récupérer	65	123	92
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	2	2	3
Créances d'impôts et taxes	1	2	3
Autres débiteurs	77	100	133
Charges constatées d'avance	5	6	8
<b>Valeurs brutes des stocks et autres tiers actifs</b>	<b>160</b>	<b>244</b>	<b>253</b>
<b>Provisions</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>
<b>Valeurs nettes des stocks et autres tiers actifs</b>	<b>159</b>	<b>243</b>	<b>251</b>

## 14.3. Détails des autres tiers passifs

	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
TVA à payer	7	90	23
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	38	43	43
Dettes d'impôts et taxes	66	68	32
Autres créanciers	58	81	52
Produits constatés d'avance	6	8	12
<b>Valeurs des autres tiers passifs</b>	<b>175</b>	<b>290</b>	<b>162</b>

## 14.4. Échéancier des comptes de tiers

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2009
Stocks	10	11	13	-	-	13
Clients	1 095	846	894	-	-	894
TVA à récupérer	65	123	22	70	-	92
Créances de personnel et organismes sociaux	2	2	3	-	-	3
Créances d'impôts et taxes	1	2	3	-	-	3
Autres débiteurs	76	99	132	-	-	132
<b>Comptes de tiers actifs courants</b>	<b>1 249</b>	<b>1 083</b>	<b>1 067</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>1 137</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	92	196	140	-	-	140
TVA à payer	7	90	23	-	-	23
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	38	43	43	-	-	43
Dettes d'impôts et taxes	66	68	32	-	-	32
Autres créanciers	58	81	51	1	-	52
<b>Comptes de tiers passifs courants</b>	<b>261</b>	<b>478</b>	<b>289</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>290</b>

## NOTE 15. AVANTAGES SUR CAPITAUX PROPRES

### 15.1. Résultats nets par action

Le nombre moyen d'actions repris pour calculer le résultat net par action des trois exercices présentés a été déterminé comme étant le nombre résultant de l'application de la parité, soit 1 pour 1, au nombre d'actions émises par Accor SA au 31 décembre 2009 soit 225 458 199 actions.

Le résultat net dilué par action est égal au résultat net par action dans la mesure où aucun instrument dilutif n'a été émis par New Services.

Les plans d'options de souscription d'actions et les plans d'actions sous conditions de performance décrits ci-dessous sont des plans d'options de souscription d'actions et des plans d'actions sous conditions de performance basés sur l'action Accor. Ces plans restent rattachés à Accor SA et n'ont par conséquent pas vocation à se transformer en actions New Services.

### 15.2. Plans d'options de souscription d'actions Accor attribués aux employés New Services

#### Description des principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions Accor attribués aux employés New Services

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions Accor en vigueur au 31 décembre 2009 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de la période sont décrits dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution	Durée contractuelle du plan	Nombre d'options attribuées à des salariés de New Services	Période de levée d'option	Nombre de bénéficiaires	Prix d'exercice	Méthode de règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 5	4-janv.-2001	8 ans	160 000	du 04/01/2004 au 04/01/2009	4	40,58 €	Capitaux propres
Plan 6	8-janv.-2002	8 ans	215 700	du 08/01/2005 au 08/01/2010	77	37,77 €	Capitaux propres
Plan 7 <sup>(*)</sup>	12-juil.-2002	7 ans	31 641	du 12/07/2005 au 12/07/2009	993	39,10 €	Capitaux propres
Plan 8	3-janv.-2003	8 ans	4 900	du 04/01/2006 au 03/01/2011	7	31,83 €	Capitaux propres
Plan 9	7-janv.-2004	8 ans	121 100	du 08/01/2007 au 07/01/2012	50	35,68 €	Capitaux propres
Plan 10 <sup>(*)</sup>	9-juil.-2004	8 ans	31 339	du 09/07/2007 au 09/07/2012	623	33,94 €	Capitaux propres
Plan 11	12-janv.-2005	7 ans	87 200	du 13/01/2009 au 12/01/2012	55	32,42 €	Capitaux propres
Plan 12	9-janv.-2006	7 ans	133 700	du 10/01/2010 au 09/01/2013	29	46,15 €	Capitaux propres
Plan 13	24-mars-2006	7 ans	51 600	du 25/03/2010 au 24/03/2013	53	49,10 €	Capitaux propres
Plan 14	22-mars-2007	7 ans	161 645	du 23/03/2011 au 22/03/2014	122	68,65 €	Capitaux propres
Plan 15	14-mai-2007	7 ans	12 500	du 15/05/2011 au 14/05/2014	2	71,72 €	Capitaux propres
Plan 16 <sup>(*)</sup>	13-sept.-2007	8 ans	343	du 13/09/2010 au 13/09/2015	11	60,44 €	Capitaux propres
Plan 17	28-mars-2008	7 ans	152 850	du 29/03/2012 au 28/03/2015	132	46,46 €	Capitaux propres
Plan 18	30-sept.-2008	7 ans	6 000	du 01/10/2012 au 30/09/2015	2	42,70 €	Capitaux propres
Plan 19	31-mars-2009	8 ans	121 440	du 01/04/2013 au 31/03/2017	159	27,45 €	Capitaux propres

(\*) Les plans 7, 10 et 16 correspondent à des plans de bons d'épargne en actions (BEA).

Le plan n° 15 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2007 à 2010), une tranche représentant un quart des options de souscription d'actions Accor 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 du groupe Accor. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les bénéficiaires se verront remettre un quart des options de souscription d'actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre un huitième des options de souscription d'actions.

Pour que le nombre d'options de souscription d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'options de souscriptions d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure ou égale à environ 10 % par an. Si les progressions de ces critères sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'options de souscription d'actions réellement attribuées sera réduit en fonction de fourchettes de progression.

En 2007, les critères de performance ont été réalisés. En 2008 et 2009, une partie seulement des critères de performance ont été réalisés générant une annulation de 3 515 options.

**Les mouvements intervenus en 2007, 2008 et 2009 sur les plans d'options sur actions Accor attribués aux employés New Services sont les suivants :**

	31 décembre 2007		31 décembre 2008		31 décembre 2009	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
<b>Options non exercées au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>730 179</b>	<b>39,74 €</b>	<b>774 092</b>	<b>46,17 €</b>	<b>876 505</b>	<b>46,20 €</b>
Options attribuées	174 145	68,87 €	159 193	46,35 €	121 440	27,45 €
Options annulées/échues	(40 501)	41,64 €	(35 150)	51,87 €	(105 717)	40,72 €
Options exercées	(89 731)	40,03 €	(21 630)	37,00 €	(6 336)	39,10 €
<b>Options non exercées à fin de période</b>	<b>774 092</b>	<b>46,17 €</b>	<b>876 505</b>	<b>46,20 €</b>	<b>885 892</b>	<b>44,33 €</b>
<b>Options exerçables à fin de période</b>	<b>335 097</b>	<b>37,43 €</b>	<b>299 012</b>	<b>37,48 €</b>	<b>281 689</b>	<b>34,99 €</b>

**Au 31 décembre 2009, 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 6	37,77 €	66 150	8 jours
Plan 8	31,83 €	900	1 an
Plan 9	35,68 €	98 750	2 ans
Plan 10	33,94 €	31 339	2,5 ans
Plan 11	32,42 €	84 550	2 ans
Plan 12	46,15 €	131 200	3 ans
Plan 13	49,10 €	46 600	3,3 ans
Plan 14	68,65 €	148 175	4,3 ans
Plan 15	71,72 €	8 985	4,5 ans
Plan 16	60,44 €	343	5,8 ans
Plan 17	46,46 €	145 350	5,3 ans
Plan 18	42,70 €	6 000	5,8 ans
Plan 19	27,45 €	117 550	7,3 ans

### Informations sur la juste valeur des options attribuées

La norme IFRS 1 permet de ne comptabiliser les paiements sur la base d'actions octroyés qu'après le 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits ne sont pas encore acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

De ce fait, douze plans, octroyés entre 2003 et décembre 2009, entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2.

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans à partir du modèle d'évaluation des options de Black & Scholes.

Les principales données et hypothèses qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont les suivantes :

	Plan 8	Plan 9	Plan 10	Plan 11	Plan 12	Plan 13
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	30,50 €	35,18 €	33,71 €	31,64 €	49,80 €	48,30 €
Prix d'exercice	31,83 €	35,68 €	33,94 €	32,42 €	46,15 €	49,10 €
Volatilité attendue <sup>(*)</sup>	39,58 %	39,68 %	39,18 %	37,64 %	35,36 %	34,60 %
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	7 ans	7 ans	7 ans
Taux de rendement sans risque <sup>(**)</sup>	3,54 %	3,44 %	3,55 %	2,94 %	3,13 %	3,74 %
Juste Valeur des options <sup>(***)</sup>	8,91 €	10,52 €	10,07 €	8,48 €	14,11 €	12,57 €

	Plan 14	Plan 15	Plan 16	Plan 17	Plan 18	Plan 19
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	70,95 €	70,45 €	62,35 €	47,10 €	37,12 €	25,49 €
Prix d'exercice	68,65 €	71,72 €	60,44 €	46,46 €	42,70 €	27,45 €
Volatilité attendue <sup>(*)</sup>	31,73 %	31,60 %	27,57 %	27,87 %	26,72 %	31,91 %
Durée de vie contractuelle de l'option	7 ans	7 ans	8 ans	7 ans	7 ans	8 ans
Taux de rendement sans risque <sup>(**)</sup>	3,94 %	4,25 %	4,15 %	3,84 %	4,03 %	2,63 %
Juste Valeur des options <sup>(***)</sup>	20,38 €	19,36 €	16,66 €	11,55 €	7,00 €	5,78 €

(\*) Volatilité pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.

(\*\*) Taux de rendement sans risque pondéré en fonction de l'échéancier d'exercice.

(\*\*\*) Juste valeur des options pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.

Le taux de dividendes retenu dans le calcul de la juste valeur des options est de :

- ▶ 3,03 % pour les plans 8, 9, 10 ;
- ▶ 3,22 % pour les plans 11, 12 et 13 ;
- ▶ 2,29 % pour les plans 14, 15 et 16 ; et
- ▶ 2,53 % pour les plans 17, 18 et 19.

Ce taux correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux ou trois derniers exercices.

### La maturité des stock-options

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- ▶ 35 % des options sont exercées après 4 ans ;
- ▶ 20 % des options sont exercées après 5 ans ;
- ▶ 35 % des options sont exercées après 6 ans ;
- ▶ 5 % des options sont exercées après 7 ans – 10 % pour les plans 11, 12, 13, 14, 15, 17 et 18 ;
- ▶ 5 % des options sont exercées après 8 ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

### La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de 8 ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

## Charges comptabilisées au titre des avantages sur instruments de capital

La charge totale comptabilisée en charge de personnel en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital attribués aux employés New Services s'élève à 2 millions d'euros au 31 décembre 2009, 2 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 2 millions d'euros au 31 décembre 2007.

### Plan d'Épargne Entreprise

En avril 2007, une opération d'actionnariat salarié a été proposée aux salariés du groupe Accor, dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise.

Cette opération est de type dit à « effet de levier ». Pour chaque action souscrite entre le 11 et 18 juin 2007, la banque partenaire de l'opération en a financé 9 pour le compte du salarié. Les salariés recevront à la fin d'une période de blocage de 5 ans, 100 % de la hausse moyenne calculée sur l'ensemble des actions souscrites par le salarié grâce à son apport personnel et au complément bancaire.

De plus, l'investissement initial du salarié sur l'action est garanti par la banque.

Les caractéristiques du plan sont les suivantes :

- prix de référence des titres : 68,61 euros ;
- pourcentage de décote accordé aux salariés : 18,9 % ;
- prix de souscription décoté pour les salariés : 55,64 euros (NB : Hors Allemagne, puisque les salariés allemands ont souscrit des actions sans décote mais se sont vus attribuer des bons de Souscription en Actions).

À l'issue de la période de souscription, le Groupe a émis 77 450 actions nouvelles au titre des souscriptions réalisées par les salariés New Services dont 77 107 via les Fonds Communs de Placement et 343 actions en direct.

La juste valeur de la rémunération reçue par les salariés de New Services s'est élevée à 1 million d'euros et a été intégralement constatée dans les charges de personnels au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2007 en contrepartie des capitaux propres. Le coût d'incessibilité sur la part des titres souscrits par les salariés hors part levier, évalué en actualisant la décote sur 5 ans au taux de 5,5 %, s'est élevé à 0,02 million d'euros. Ce coût d'incessibilité représente 5,5 % du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

## 15.3. Plans d'actions sous conditions de performance attribués aux employés New Services

### Plan 2007

Le 14 mai 2007, le groupe Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés des actions sous conditions de performance. 7 260 actions sous conditions de performance ont été attribuées à des employés de New Services.

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt du groupe Accor 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 attribuées aux salariés de New Services (0,5 million 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 précédents 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 0,4 million 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, 6 092 actions ont été remises aux bénéficiaires.

La juste valeur totale du plan s'est, *in fine*, élevée à 0,4 million d'euros.

### Plan 2008

Le 28 mars 2008, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés des actions sous conditions de performance. 11 565 actions sous conditions de performance ont été attribuées à des employés de New Services.

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 attribuées aux salariés de New Services (0,5 million 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 précédents 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 0,12 million d'euros après anticipation de la non-réalisation des conditions de performance 2009.

### Au 31 décembre 2009

À la clôture de l'exercice 2009, les conditions de performance 2009 n'ont pas été atteintes.

La juste valeur du plan s'élève toujours à 0,12 million d'euros dont 0,06 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 des actions sous conditions de performance. 30 367 actions sous conditions de performance ont été attribuées à des employés de New Services dont :

- ▶ 26 276 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 2 ans et d'une période de conservation obligatoire de 2 ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- ▶ 4 091 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 4 ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition.

Les trois critères de performance sont basés sur le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et sur le Résultat Courant après Impôt du groupe Accor 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 attribuées aux salariés de New Services (0,8 million 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 0,4 million d'euros après prise en compte de la non-réalisation des conditions de performance 2009. 0,1 million d'euros de charges a été comptabilisé sur ce plan en 2009.

## NOTE 16. RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au cours des trois exercices présentés, il n'a pas été constaté en capitaux propres de profit ou perte résultant de l'évaluation des actifs disponibles à la vente et aucun montant n'a été transféré en résultat.

## NOTE 17. MINORITAIRES

(en millions d'euros)

<b>31 décembre 2006</b>	<b>10</b>
Résultat minoritaire de la période	17
Dividendes versés aux minoritaires	(15)
Augmentation de capital	4
Différence de conversion	(1)
Variations de périmètre	(3)
<b>31 décembre 2007</b>	<b>12</b>
Résultat minoritaire de la période	25
Dividendes versés aux minoritaires	(14)
Réduction de capital	(1)
Différence de conversion	2
Variations de périmètre	0
<b>31 décembre 2008</b>	<b>24</b>
Résultat minoritaire de la période	7
Dividendes versés aux minoritaires	(22)
Augmentation de capital	7
Différence de conversion	(1)
Variations de périmètre	4
<b>31 décembre 2009</b>	<b>19</b>

## NOTE 18. RÉSULTAT GLOBAL

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2007			Déc. 2008			Déc. 2009		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	(2)	-	(2)	(56)	-	(56)	66	-	66
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	3	1	2	(2)	0	(2)	(2)	0	(2)
<b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(0)</b>	<b>(58)</b>	<b>0</b>	<b>(58)</b>	<b>64</b>	<b>0</b>	<b>64</b>

Il n'y a pas eu de reclassements du résultat global vers le résultat net de la période au cours des trois exercices présentés.

## NOTE 19. ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVICES ET ÉCHÉANCES

### 19.A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2009, la décomposition de la dette brute est la suivante :

(en millions d'euros)	Taux effectif 2007		Taux effectif 2008		Taux effectif 2009	
	Déc. 2007	%	Déc. 2008	%	Déc. 2009	%
<b>Dettes brutes<sup>(1)</sup></b>	<b>2</b>	<b>8,75</b>	<b>4</b>	<b>4,74</b>	<b>11</b>	<b>5,98</b>
Dépôt et cautionnement	4	-	5	-	6	-
Engagements d'achat	43	-	28	-	9	-
Autres dettes financières court terme et banques	137	-	465	-	671	-
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>186</b>	<b>-</b>	<b>502</b>	<b>-</b>	<b>697</b>	<b>-</b>

(1) Dont en INR l'équivalent de 8 millions d'euros au 31 décembre 2009.

New Services ne bénéficie pas d'opération de couverture au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Dettes financières non courantes (long terme)	47	34	15
Dettes financières courantes (court terme) <sup>(1)</sup>	139	468	682
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>186</b>	<b>502</b>	<b>697</b>

(1) Les dettes financières court terme sont composées à hauteur de 631 millions d'euros de dette entre Accor et les filiales New Services (dont 568 millions d'euros avec la filiale New Services Belgique), à hauteur de 41 millions d'euros de découvert bancaire et à hauteur de 10 millions d'euros d'autres dettes court terme.

## 19.B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2009, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Année N+1	139	468	682
Année N+2	18	12	10
Année N+3	4	8	-
Année N+4	17	8	2
Année N+5	-	1	-
Année N+6	-	-	-
Au-delà	8	5	3
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>186</b>	<b>502</b>	<b>697</b>

Une présentation d'un échéancier sur le long terme a semblé être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture.

Au 31 décembre 2009, New Services ne bénéficie pas de lignes de crédit.

## 19.C. Instruments financiers

### 1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2009, il n'y avait pas de couverture de change.

### 2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2009, il n'y avait pas de couverture de taux.

### 3. Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2009, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2009 Valeur au bilan	31 décembre 2009 Juste valeur
<b>PASSIFS FINANCIERS :</b>	<b>697</b>	<b>697</b>
Obligations	-	-
Dette bancaire	10	10
Autres dettes	687	687
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS :</b>	<b>(1 839)</b>	<b>(1 839)</b>
Titres de placement <sup>(1)</sup>	(754)	(754)
Disponibilités	(41)	(41)
Autres	(1 044)	(1 044)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(1 142)</b>	<b>(1 142)</b>

(1) Le détail des titres de placement est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2009 Valeur au bilan	31 décembre 2009 Juste valeur
Obligations et titres de créances négociables <sup>(a)</sup>	(121)	(121)
Placements monétaires <sup>(b)</sup>	(628)	(628)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois <sup>(c)</sup> <sup>(d)</sup>	(2)	(2)
Autres	(3)	(3)
<b>TOTAL DES TITRES DE PLACEMENT</b>	<b>(754)</b>	<b>(754)</b>

(\*) La juste valeur des Sicav et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1).

(a) Actifs détenus jusqu'à l'échéance.

(b) Prêts et créances émis par le Groupe.

(c) Actifs financiers disponibles à la vente.

## 19.D. 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 la section 3 du présent prospectus.

## NOTE 20. ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Autres dettes financières long terme	47	34	15
Dettes financières court terme	136	457	641
Banques	3	11	41
Dérivés passif	-	-	-
<b>Dettes financières</b>	<b>186</b>	<b>502</b>	<b>697</b>
Prêts à court terme	(1 221)	(1 341)	(1 044)
Titres de placement <sup>(1)</sup>	(548)	(630)	(754)
Disponibilités	(131)	(45)	(41)
Dérivés actif	-	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	-	-	-
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>(1 900)</b>	<b>(2 016)</b>	<b>(1 839)</b>
<b>Dettes nettes</b>	<b>(1 714)</b>	<b>(1 514)</b>	<b>(1 142)</b>

(1) Cf. Note 19.C.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Dettes nettes début de période</b>	<b>(1 458)</b>	<b>(1 714)</b>	<b>(1 514)</b>
Variation des dettes long terme	13	(13)	(18)
Variation des dettes à court terme	97	320	185
Variation des prêts court terme	(287)	(120)	297
Variation de trésorerie	(79)	13	(92)
<b>Variation de la période</b>	<b>(256)</b>	<b>200</b>	<b>372</b>
<b>Dettes nettes fin de période</b>	<b>(1 714)</b>	<b>(1 514)</b>	<b>(1 142)</b>

Réconciliation de la trésorerie présentée au bilan et aux tableaux de financement combinés :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Trésorerie au bilan</b>	<b>679</b>	<b>675</b>	<b>795</b>
Banques créditrices	(3)	(11)	(41)
<b>Trésorerie au tableau de financement</b>	<b>676</b>	<b>664</b>	<b>754</b>

## NOTE 21. ANALYSE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS SELON LA NORME IFRS 7

Le classement des justes valeurs par niveaux de hiérarchie est requis par la norme IFRS 7 uniquement pour les actifs et passifs enregistrés à la juste valeur au bilan. Néanmoins, cette information est détaillée pour l'ensemble des actifs et passifs financiers du Groupe afin que les montants de juste valeur présentés ci-dessous soient comparables avec ceux de la Note 19.

Au 31 décembre 2007, les actifs et passifs financiers par catégories se présentaient de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan							Juste valeur			
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Fonds Réservés	Titres de placement	Prêts	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 <sup>(*)</sup>	Niveau 2 <sup>(*)</sup>	Niveau 3 <sup>(*)</sup>	Juste valeur de la classe
<b>Actifs financiers détenus jusqu'à échéance</b>							<b>145</b>				<b>145</b>
Obligations et titres de créances négociables			145				145		145		145
<b>Prêts et créances</b>							<b>2 732</b>				<b>2 732</b>
Prêts à court terme				1 221			1 221		1 221		1 221
Dépôts et cautionnements					17		17		17		17
Créances clients						1 095	1 095		1 095		1 095
Placements monétaires			397				397		397		397
Autres			2				2		2		2
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>							<b>4</b>				<b>4</b>
SICAV et fonds communs de placement			4				4	4			4
<b>Actifs financiers à la juste valeur</b>											
Dérivés de taux											
Dérivés de change											
<b>Disponibilités</b>	<b>131</b>	<b>392</b>					<b>523</b>		<b>523</b>		<b>523</b>
<b>Actifs financiers au 31/12/2007</b>	<b>131</b>	<b>392</b>	<b>548</b>	<b>1 221</b>	<b>17</b>	<b>1 095</b>	<b>3 404</b>	<b>4</b>	<b>3 400</b>		<b>3 404</b>

(en millions d'euros)	Catégories au bilan						Juste valeur			
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Titres à rembourser	Dettes financières à court terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 <sup>(*)</sup>	Niveau 2 <sup>(*)</sup>	Niveau 3 <sup>(*)</sup>	Juste valeur de la classe
<b>Passifs financiers à la juste valeur</b>										
Dérivés de change										
Dérivés de taux										
<b>Passifs financiers au coût amorti</b>						<b>3 170</b>				<b>3 170</b>
Dettes bancaires				2		2		2		2
Autres dettes		47		134		181		181		181
Fournisseurs					92	92		92		92
Titres à rembourser			2 895			2 895		2 895		2 895
<b>Banques</b>	<b>3</b>					<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>
<b>Passifs financiers au 31/12/2007</b>	<b>3</b>	<b>47</b>	<b>2 895</b>	<b>136</b>	<b>92</b>	<b>3 173</b>		<b>3 173</b>		<b>3 173</b>

Au 31 décembre 2008, les actifs et passifs financiers par catégories se présentaient de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Catégories au bilan							Juste valeur			
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Fonds Réservés	Titres de placement	Prêts	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 <sup>(*)</sup>	Niveau 2 <sup>(*)</sup>	Niveau 3 <sup>(*)</sup>	Juste valeur de la classe
<b>Actifs financiers détenus jusqu'à échéance</b>							<b>158</b>				<b>158</b>
Obligations et titres de créances négociables			158				158		158		158
<b>Prêts et créances</b>							<b>2 661</b>				<b>2 661</b>
Prêts à court terme				1 341			1 341		1 341		1 341
Dépôts et cautionnements						4	4		4		4
Créances clients						846	846		846		846
Placements monétaires			466				466		466		466
Autres			4				4		4		4
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>							<b>2</b>				<b>2</b>
SICAV et fonds communs de placement			2				2	2			2
<b>Actifs financiers à la juste valeur</b>											
Dérivés de taux											
Dérivés de change											
<b>Disponibilités</b>	<b>45</b>	<b>441</b>					<b>486</b>		<b>486</b>		<b>486</b>
<b>Actifs financiers au 31/12/2008</b>	<b>45</b>	<b>441</b>	<b>630</b>	<b>1 341</b>	<b>4</b>	<b>846</b>	<b>3 307</b>	<b>2</b>	<b>3 305</b>		<b>3 307</b>

(en millions d'euros)	Catégories au bilan						Juste valeur			
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Titres à rembourser	Dettes financières à court terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 <sup>(*)</sup>	Niveau 2 <sup>(*)</sup>	Niveau 3 <sup>(*)</sup>	Juste valeur de la classe
<b>Passifs financiers à la juste valeur</b>										
Dérivés de change										
Dérivés de taux										
<b>Passifs financiers au coût amorti</b>						<b>3 274</b>				<b>3 274</b>
Dettes bancaires				3		3		3		3
Autres dettes		34		454		488		488		488
Fournisseurs					196	196		196		196
Titres à rembourser			2 587			2 587		2 587		2 587
<b>Banques</b>	<b>11</b>					<b>11</b>		<b>11</b>		<b>11</b>
<b>Passifs financiers au 31/12/2008</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>2 587</b>	<b>457</b>	<b>196</b>	<b>3 285</b>		<b>3 285</b>		<b>3 285</b>

Au 31 décembre 2009, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Catégories au bilan							Juste valeur			
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Fonds Réservés	Titres de placement	Prêts courants	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 <sup>(*)</sup>	Niveau 2 <sup>(*)</sup>	Niveau 3 <sup>(*)</sup>	Juste valeur de la classe
<b>Actifs financiers détenus jusqu'à échéance</b>							<b>121</b>				<b>121</b>
Obligations et titres de créances négociables			121				121		121		121
<b>Prêts et créances</b>							<b>2 572</b>				<b>2 572</b>
Prêts à court terme				1 044			1 044		1 044		1 044
Dépôts et cautionnements						3	3		3		3
Créances clients						894	894		894		894
Placements monétaires			628				628		628		628
Autres			3				3		3		3
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>							<b>2</b>				<b>2</b>
SICAV et fonds communs de placement			2				2	2			2
<b>Actifs financiers à la juste valeur</b>											
Dérivés de taux											
Dérivés de change											
<b>Disponibilités</b>	<b>41</b>	<b>565</b>					<b>606</b>		<b>606</b>		<b>606</b>
<b>Actifs financiers au 31/12/2009</b>	<b>41</b>	<b>565</b>	<b>754</b>	<b>1 044</b>	<b>3</b>	<b>894</b>	<b>3 301</b>	<b>2</b>	<b>3 299</b>		<b>3 301</b>



	Catégories au bilan						Juste valeur			
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Titres à rembourser	Dettes financières à court terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 <sup>(*)</sup>	Niveau 2 <sup>(*)</sup>	Niveau 3 <sup>(*)</sup>	Juste valeur de la classe
<i>(en millions d'euros)</i>										
<b>Passifs financiers à la juste valeur</b>										
Dérivés de change										
Dérivés de taux										
<b>Passifs financiers au coût amorti</b>						<b>3 679</b>				<b>3 679</b>
Dettes bancaires				10		10	10			10
Autres dettes		15		631		646	646			646
Fournisseurs					140	140	140			140
Titres à rembourser			2 883			2 883	2 883			2 883
<b>Banques</b>	<b>41</b>					<b>41</b>	<b>41</b>			<b>41</b>
<b>Passifs financiers au 31/12/2009</b>	<b>41</b>	<b>15</b>	<b>2 883</b>	<b>641</b>	<b>140</b>	<b>3 720</b>	<b>3 720</b>			<b>3 720</b>

(\*) Il existe trois hiérarchies de juste valeur :

(a) Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;

(b) Niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;

(c) Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

En ce qui concerne la trésorerie, les titres de créances clients, les prêts, les dépôts et cautionnements, les fonds réservés, les actifs financiers détenus jusqu'à échéance ainsi que les autres dettes, les titres à rembourser et les dettes fournisseurs New Services considère que leur valeur au bilan est une bonne approximation de leur valeur de marché. Les méthodes de calcul de juste valeur des SICAV, FCP et obligations sont précisées dans la Note 19.

New Services n'a entrepris aucun transfert de niveaux au cours des exercices présentés.

## NOTE 22. PROVISIONS

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 31 décembre 2009, est constituée des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2006	Impact capitaux propres <sup>(*)</sup>	Dotations de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre <sup>(*)</sup>	31 déc. 2007
► Provisions pour retraites et primes de fidélité	10	(2)	1	(1)	(1)	0	1	8
► Provisions pour litiges et autres	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>10</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

(en millions d'euros)	31 déc. 2007	Impact capitaux propres <sup>(*)</sup>	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre <sup>(*)</sup>	31 déc. 2008
▸ Provisions pour retraites et primes de fidélité	8	3	1	(1)	(0)	(1)	2	12
▸ Provisions pour litiges et autres	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>(0)</b>	<b>(1)</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	Impact capitaux propres <sup>(*)</sup>	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre <sup>(*)</sup>	31 déc. 2009
▸ Provisions pour retraites et primes de fidélité	12	3	1	(1)	(0)	1	1	16
▸ Provisions pour litiges et autres	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>(0)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>16</b>

(\*) Cf. Note 22.C.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 31 décembre 2009, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2006	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2007
▸ Provisions fiscales	35	-	-	-	(13)	-	-	22
▸ Provisions pour restructurations	3	-	13	(3)	(0)	(1)	-	12
▸ Provisions pour litiges et autres	11	-	3	(3)	(0)	0	-	10
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT</b>	<b>49</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>(6)</b>	<b>(14)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>44</b>

(en millions d'euros)	31 déc. 2007	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2008
▸ Provisions fiscales	22	-	0	(22)	-	(0)	-	0
▸ Provisions pour restructurations	12	-	4	(7)	(0)	(1)	-	8
▸ Provisions pour litiges et autres	10	-	3	(4)	(1)	-	-	9
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>(33)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>17</b>

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2009
▸ Provisions fiscales	0	-	0	-	-	0	-	0
▸ Provisions pour restructurations	8	-	8	(6)	(1)	0	-	9
▸ Provisions pour litiges et autres	9	-	45	(4)	(1)	1	-	50
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>53</b>	<b>(10)</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>59</b>

Au 31 décembre 2009, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement une provision pour risques sur Venezuela (Cf. Note 9).

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. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Résultat d'exploitation courant	(2)	(1)	0
Résultat financier	-	-	-
Provisions sur actifs et restructuration	10	(4)	41
Provision pour impôts	(13)	(22)	-
<b>TOTAL</b>	<b>(5)</b>	<b>(27)</b>	<b>41</b>

## Provisions pour retraites et avantages à long terme

### 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 pré-financés, 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 au Royaume-Uni (42 % de l'obligation en 2009), en France et dans les structures mondiales (18 % de l'obligation en 2009), en Belgique (17 % de l'obligation en 2009) et en Italie (15 % 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 pré-financés 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 Mondiales	Autres
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,5 %-3,5 %	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux de charges salariales	46 %	13 %	36 %	29 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	5,00 %	5,60 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %	4 % -8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2009	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2010	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A

2008	Europe hors France				Structures Mondiales	Autres
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,5 %-3,5 %	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux de charges salariales	46 %	13 %	36 %	29 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	5,50 %	5,90 %	5,50 %	5,50 %	5,50 %	4 % -8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2008	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2009	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A

2007	Europe hors France				Structures Mondiales	Autres
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,0 %	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux de charges salariales	46 %	13 %	36 %	29 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	5 %-5,25 %	5,8 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	4 %-8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2007	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2008	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A

Les hypothèses de rendement long terme attendu sur les actifs et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définies à partir de recommandations d'experts indépendants. Le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime.

Les régimes de retraite du groupe New Services sont préfinancés *via* des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou des fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. En conséquence, le rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme a été déterminé en considérant un taux de rendement garanti par les compagnies d'assurance compris entre 3,00 % et 3,25 % (selon les pays considérés) auquel un spread de taux compris entre 1,00 % et 1,25 % a été ajouté. Cette méthodologie permet de prendre en compte les mécanismes de lissage des performances des compagnies d'assurance et de définir des taux de rendement raisonnables (i.e. inférieurs aux taux des obligations Corporate AA).

### 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.

#### 2009

(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies <sup>(*)</sup>	Total
Valeur actualisée des obligations financées	14	-	14
Juste valeur des actifs des régimes	(6)	-	(6)
<b>Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	8	8
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
<b>Valeur nette au bilan</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>

(\*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

#### 2008

(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies <sup>(*)</sup>	Total
Valeur actualisée des obligations financées	10	-	10
Juste valeur des actifs des régimes	(5)	-	(5)
<b>Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	7	7
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
<b>Valeur nette au bilan</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

(\*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

## 2007

(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	11	-	11
Juste valeur des actifs des régimes	(8)	-	(8)
<b>Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	5	5
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
<b>Valeur nette au bilan</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

(\*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

## Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi par zone géographique

(en millions d'euros)	Régimes de retraite							Autres avantages	Total 2009	Total 2008	Total 2007
	2009							2009			
	France	Europe hors France				Structures mondiales	Autres	Total			
Royaume-Uni		Belgique	Italie	Total							
<b>Dettes actuarielles à l'ouverture</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
Coût des services rendus dans l'année	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Effet de l'actualisation	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Cotisations employés	-	-	0	-	-	-	0	-	0	0	0
Coûts des services passés (Modification de régime)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Réduction/Liquidation de régime	-	-	-	-	-	(0)	(0)	(0)	(0)	-	(1)
Acquisition/(Cession)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Prestations versées par l'employeur	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(1)	(1)
(Gains)/Pertes actuarielles	0	1	0	(0)	1	(0)	2	0	2	2	(2)
Effet de change total	-	0	-	-	-	0	0	0	1	(2)	(1)
Total autres	(0)	(0)	-	-	0	1	0	(0)	0	1	(0)
<b>Dettes actuarielles à la clôture</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

(en millions d'euros)	Europe hors France							Autres avantages	Total 2009	Total 2008	Total 2007
	2009										
	France	Europe hors France				Structures mondiales	Autres				
Royaume-Uni		Belgique	Italie	Total							
<b>Juste valeur des actifs à l'ouverture</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
Rendement réel des fonds	-	0	0	-	(0)	(0)	0	-	0	(1)	1
Cotisations employeurs	-	0	0	-	-	0	1	-	1	1	0
Cotisations employés	-	-	0	-	-	-	0	-	0	0	0
Prestations versées	-	(0)	(0)	-	-	(0)	(0)	-	(0)	(1)	(0)
Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition/(Cession)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de change total	-	0	-	-	-	0	0	-	0	(1)	(1)
Total autres	-	(0)	-	-	-	-	(0)	-	(0)	(0)	(0)
<b>Juste valeur des actifs à la clôture</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

(en millions d'euros)	Europe hors France						Autres avantages	Total 2009	Total 2008	Total 2007	
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres					Total
<b>Situation financière à l'ouverture</b>	2	2	1	2	3	0	10	1	12	8	10
Reclassement en actifs/Passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Situation financière à la clôture</b>	2	2	1	2	5	1	14	2	16	12	8

(en millions d'euros)	Europe hors France						Autres avantages	Total 2009	Total 2008	Total 2007	
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres					Total
Coût des services rendus dans l'année	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Effet de l'actualisation	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Rendement attendu des actifs du régime	-	(0)	(0)	-	-	-	(0)	-	(0)	(0)	(0)
Amortissement du coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gains)/pertes liés à la réduction/Liquidation de régime	-	-	-	-	-	(0)	(0)	(0)	(0)	-	(1)
Amortissement des écarts actuariels autres avantages	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	(0)
<b>Charge de l'exercice</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0
<b>Amortissement des écarts actuariels</b>	0	1	0	(0)	1	0	3	-	3	3	(2)

### Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Montant
<b>Provision au 01/01/2007</b>	<b>10</b>
Charge de l'exercice	0
Versements	(1)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	(2)
Variation de périmètre	0
Change	0
Autres	0
<b>Provision au 31/12/2007</b>	<b>8</b>
Charge de l'exercice	2
Versements	(1)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	3
Variation de périmètre	0
Change	(1)
<b>Provision au 31/12/2008</b>	<b>12</b>
Charge de l'exercice	1
Versements	(1)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	3
Variation de périmètre	-
Change	1
Autres	1
<b>Provision au 31/12/2009</b>	<b>16</b>

**Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Dettes actuarielles</b>			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	0	(0)	(1)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	(2)	2	3
<b>Juste valeur des actifs</b>			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(1)	1	0

**Composition des actifs de régime**

Composition des actifs	Royaume-Uni	Belgique	Structures Mondiales
Actions	55 %	15 %-25 %	15 %-25 %
Obligations	26 %	75 %-80 %	75 %-80 %
Autres	19 %	0 %-5 %	0 %-5 %

**Étude de sensibilité**

Au 31 décembre 2008, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 0,5 million d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 0,5 million d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

Au 31 décembre 2009, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 0,4 million d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 0,4 million d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

**NOTE 23. RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Résultat net, part du Groupe	189	212	11
Part des minoritaires	17	25	7
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	25	37	36
Impôts différés	(11)	3	(15)
Variation des provisions financières	13	(18)	182
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>233</b>	<b>259</b>	<b>221</b>
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(1)	-	(1)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	5	17	32
<b>MBA avant éléments non récurrents</b>	<b>237</b>	<b>276</b>	<b>252</b>



## NOTE 24. VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT, DES TITRES À REMBOURSER ET DES FONDS RÉSERVÉS

### 24.1. Variation du besoin en fonds de roulement et des titres à rembourser

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009	Variation 2007/2008	Variation 2008/2009
Stocks	10	11	13	1	2
Clients	1 095	846	894	(249)	48
Autres tiers actifs	149	232	238	83	6
<b>BFR actif</b>	<b>1 254</b>	<b>1 089</b>	<b>1 145</b>	<b>(165)</b>	<b>56</b>
Fournisseurs	92	196	140	104	(56)
Autres tiers passif	175	290	162	115	(128)
Titres à rembourser	2 895	2 587	2 883	(308)	296
<b>BFR passif</b>	<b>3 162</b>	<b>3 073</b>	<b>3 185</b>	<b>(89)</b>	<b>112</b>
<b>Float (BFR net)</b>	<b>1 908</b>	<b>1 984</b>	<b>2 040</b>	<b>76</b>	<b>56</b>
<b>BFR net au 31 décembre 2007</b>					<b>1 908</b>
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(1)</sup>					154
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement					2
Éléments de BFR inclus dans les cessions					-
Différence de conversion					(87)
Reclassements avec les autres postes du bilan					7
<b>Variation nette de BFR</b>					<b>76</b>
<b>BFR net au 31 décembre 2008</b>					<b>1 984</b>
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(1)</sup>					111
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement					3
Éléments de BFR inclus dans les cessions					-
Différence de conversion					(58)
Reclassements avec les autres postes du bilan					-
<b>Variation nette de BFR</b>					<b>56</b>
<b>BFR net au 31 décembre 2009</b>					<b>2 040</b>

(1) Cf. tableau de financement.

## 24.2. Variation des fonds réservés

Les fonds réservés correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (486 millions d'euros), en Roumanie (55 millions d'euros) et au Royaume-Uni (20 millions d'euros).

<b>Fonds réservés au 31 décembre 2007</b>	<b>392</b>
Variation de la période à périmètre et change constant <sup>(1)</sup>	49
Différence de conversion	-
<b>Variation nette des fonds réservés</b>	<b>49</b>
<b>Fonds réservés au 31 décembre 2008</b>	<b>441</b>
Variation de la période à périmètre et change constant <sup>(1)</sup>	13
Reclassement de trésorerie à fonds réservés <sup>(1)</sup>	114
Différence de conversion	(3)
<b>Variation nette des fonds réservés</b>	<b>124</b>
<b>Fonds réservés au 31 décembre 2009</b>	<b>565</b>

(1) Cf. tableau de financement.

## NOTE 25. INVESTISSEMENTS

Les investissements réalisés par le groupe New Services au cours des trois derniers exercices se détaillent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Investissements récurrents	18	24	30
Investissements de développement	125	23	41
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS DE L'EXERCICE</b>	<b>143</b>	<b>47</b>	<b>71</b>

## NOTE 26. ANALYSE DU BILAN PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

## A. Au 31 décembre 2007

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe (hors France)	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Total combiné
Écarts d'acquisition	200	214	201	62	3	680
Autres actifs non courants	59	49	24	14	12	158
<b>Actif non courant</b>	<b>259</b>	<b>263</b>	<b>225</b>	<b>76</b>	<b>15</b>	<b>838</b>
<b>Actif courant</b>	<b>1 024</b>	<b>1 537</b>	<b>878</b>	<b>85</b>	<b>22</b>	<b>3 546</b>
<b>TOTALACTIF</b>	<b>1 283</b>	<b>1 800</b>	<b>1 103</b>	<b>161</b>	<b>37</b>	<b>4 384</b>
Capitaux propres et intérêts minoritaires	306	292	303	44	(13)	932
Autres passifs non courants	17	56	9	14	11	107
<b>Passif non courant</b>	<b>323</b>	<b>348</b>	<b>312</b>	<b>58</b>	<b>(2)</b>	<b>1 039</b>
<b>Passif courant</b>	<b>960</b>	<b>1 452</b>	<b>791</b>	<b>103</b>	<b>39</b>	<b>3 345</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 283</b>	<b>1 800</b>	<b>1 103</b>	<b>161</b>	<b>37</b>	<b>4 384</b>

## B. Au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe (hors France)	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Total combiné
Écarts d'acquisition	200	203	167	63	12	645
Autres actifs non courants	54	53	27	17	19	170
<b>Actif non courant</b>	<b>254</b>	<b>256</b>	<b>194</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>815</b>
<b>Actif courant</b>	<b>1 105</b>	<b>1 380</b>	<b>940</b>	<b>86</b>	<b>35</b>	<b>3 546</b>
<b>TOTALACTIF</b>	<b>1 359</b>	<b>1 636</b>	<b>1 134</b>	<b>166</b>	<b>66</b>	<b>4 361</b>
Capitaux propres et intérêts minoritaires	302	18	335	48	(12)	691
Autres passifs non courants	16	55	9	11	21	112
<b>Passif non courant</b>	<b>318</b>	<b>73</b>	<b>344</b>	<b>59</b>	<b>9</b>	<b>803</b>
<b>Passif courant</b>	<b>1 041</b>	<b>1 563</b>	<b>790</b>	<b>107</b>	<b>57</b>	<b>3 558</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 359</b>	<b>1 636</b>	<b>1 134</b>	<b>166</b>	<b>66</b>	<b>4 361</b>

## C. Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe (hors France)	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Total combiné
Écarts d'acquisition	115	193	203	40	6	557
Autres actifs non courants	35	61	29	12	26	163
<b>Actif non courant</b>	<b>150</b>	<b>254</b>	<b>232</b>	<b>52</b>	<b>32</b>	<b>720</b>
<b>Actif courant</b>	<b>1 169</b>	<b>1 262</b>	<b>933</b>	<b>112</b>	<b>73</b>	<b>3 549</b>
<b>TOTALACTIF</b>	<b>1 319</b>	<b>1 516</b>	<b>1 165</b>	<b>164</b>	<b>105</b>	<b>4 269</b>
<b>Capitaux propres et intérêts minoritaires</b>	<b>194</b>	<b>(396)</b>	<b>404</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	<b>250</b>
<b>Autres passifs non courants</b>	<b>17</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>93</b>
<b>Passif non courant</b>	<b>211</b>	<b>(345)</b>	<b>406</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>343</b>
<b>Passif courant</b>	<b>1 108</b>	<b>1 861</b>	<b>759</b>	<b>126</b>	<b>72</b>	<b>3 926</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 319</b>	<b>1 516</b>	<b>1 165</b>	<b>164</b>	<b>105</b>	<b>4 269</b>

## NOTE 27. LITIGES

### Contrôle fiscal

À la suite d'un contrôle fiscal de la société Accor Services France portant sur les exercices 2003 et 2004, l'administration fiscale a notifié à la Société une pénalité pour défaut de production d'un état de suivi des plus-values en sursis d'imposition et des pénalités en matière de TVA.

Les pénalités, d'un montant global de 21,8 millions d'euros, ont fait l'objet d'une mise en recouvrement et ont été payées par la Société en avril 2008. Ce montant a été constaté en résultat dans les comptes clôturés au 31 décembre 2008.

La Société a contesté le bien fondé de ces pénalités par la voie d'une réclamation contentieuse déposée en septembre 2009. Cette réclamation a fait l'objet d'un rejet de la part de l'administration en date du 14 octobre 2009.

La Société a introduit une instance devant le Tribunal administratif de Montreuil par requête déposée le 10 décembre 2009. Ce contentieux est en cours d'instruction devant le Tribunal administratif.

### 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 28. ENGAGEMENTS HORS-BILAN

---

### 28.1. Engagements donnés hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2009 s'élèvent à 90 millions d'euros. Ils s'élevaient à 83 millions d'euros au 31 décembre 2008 et à 69 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Au 31 décembre 2009, les engagements donnés hors bilan se composent des engagements suivants :

- ▶ garanties données en Italie pour la vente de titres de services envers les entités publiques pour un montant de 88 millions d'euros échelonnés de la façon suivante : 44 millions d'euros inférieurs à 1 an, 21 millions d'euros compris entre 1 et 5 ans et 23 millions d'euros supérieurs à 5 ans (81 millions d'euros au 31 décembre 2008) ;
- ▶ cautions bancaires données en France pour un montant (inférieur à 1 an) de 1 million d'euros (1 million d'euros au 31 décembre 2008) ;
- ▶ garanties pour des appels d'offres publics en Espagne pour un montant (inférieur à 1 an) de 1 million d'euros (1 million d'euros au 31 décembre 2008).

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

### 28.2. Engagements reçus hors bilan

Au 31 décembre 2009, les montants d'engagements reçus hors bilan ne sont pas significatifs.

## NOTE 29. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES ENTITÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT

---

Il existe, à la clôture des trois exercices présentés, cinq sociétés sous contrôle conjoint dont le montant des actifs et des passifs courants et non courants, produits et charges (en quote-part de détention du Groupe) est individuellement inférieur à 14 millions d'euros.

Ces sociétés sont :

- ▶ AS-GES ;
- ▶ Workplace Benefits ;
- ▶ EAR Ireland ;
- ▶ Employee Advisory R.L. ;
- ▶ BEA.

## NOTE 30. 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 intégrées globalement ou proportionnellement ;
- ▶ l'ensemble des membres du Comité exécutif ainsi que leur famille proche ;
- ▶ l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif détient un droit de vote significatif ;
- ▶ la société Accor SA.

### Sociétés intégrées globalement ou proportionnellement

Les relations entre la Société mère et ses filiales et coentreprises sont quant à elles présentées en Note 34. Les transactions entre la Société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées dans le processus de combinaison et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la Société mère et ses coentreprises ne sont pas significatives sur les exercices présentés.

### Membres du Comité exécutif

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif sont détaillées en Note 31.

### Sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif de New Services y détient un droit de vote significatif

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché.

### La société Accor SA

Les transactions réalisées avec la société Accor SA au cours des trois exercices présentés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Nature de la transaction	Montant des transactions			Créances sur les entreprises liées			Dettes envers les entreprises liées			Engagements hors bilan		
		2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Accor SA	Refacturation entre entités	(29)	(25)	(20)	8	10	2	21	39	55	-	-	-
	Prêts	(7)	(8)	(10)	1 212	1 338	1 043	134	453	631	-	-	-

## NOTE 31. RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2007		31 décembre 2008		31 décembre 2009	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	5	2	5	1	4	2
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	-
Autres avantages à long terme	-	-	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	-	-	1	-
Paiements sur la base d'actions	-	-	1	-	1	-
<b>Rémunération globale</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Les personnes clés du management comprennent 9 membres historiques de l'activité New Services.

## NOTE 32. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice et des exercices précédents se détaille de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes	(2)	(2)	(2)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes	(0)	(0)	(0)
<b>TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>

## NOTE 33. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

À la clôture du 31 décembre 2009, il n'a été constaté aucun événement post-clôture.

## NOTE 34. PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS COMBINÉES AU 31 DÉCEMBRE 2009

Les filiales et participations combinées sont présentées ci-dessous :

FRANCE				EUROPE HORS FRANCE			
Accor Services France	France	IG	99,70 %	Accor Services Deutschland	Allemagne	IG	99,70 %
Accor Caisse d'Épargne	France	IG	59,82 %	Quasar Holding	Allemagne	IG	79,76 %
Accentiv'Kadeos	France	IG	99,70 %	Quasar Promotions	Allemagne	IG	79,76 %
EAP	France	IG	99,70 %	Quasar Event	Allemagne	IG	79,76 %
Accentiv Travel	France	IG	99,70 %	Quasar Competition	Allemagne	IG	79,76 %
Servicarte	France	IG	95,83 %	Quasar Marketing Services	Allemagne	IG	79,76 %
Accor Services Formation	France	IG	99,70 %	Quasar Pramien	Allemagne	IG	79,76 %
AS-GES	France	IP	49,85 %	Quasar Incentive travel	Allemagne	IG	79,76 %
Fidétel	France	IP	50,00 %	Calicado	Allemagne	IG	99,70 %
				Accor Services Austria	Autriche	IG	99,87 %
				Accor T.R.B.	Belgique	IG	99,32 %
				Accor Services Empresariales	Espagne	IG	97,71 %
				Accor Services Hongrie	Hongrie	IG	92,84 %
				Accor Participation Italie	Italie	IG	94,64 %
				Accor Services Italie	Italie	IG	94,43 %
				Euro Servicos Alimentares	Portugal	IG	99,70 %
				Fidelis	Portugal	IG	99,14 %
				Accor Services CZ SRO	République Tchèque	IG	92,84 %
				Exit Trebyc	République Tchèque	IG	92,84 %
				Menu Service	République Tchèque	IG	92,84 %
				Syas Spol	République Tchèque	IG	92,84 %
				Exit	République Tchèque	IG	92,84 %
				Accor Services Roumania	Roumanie	IG	90,78 %
				Luncheon vouchers	Royaume-Uni	IG	99,70 %
				Capital Incentives & Motivation	Royaume-Uni	IG	99,70 %
				Employee Advisory Resource Limited	Royaume-Uni	IP	45,21 %
				Motivano	Royaume-Uni	IG	65,86 %
				Prepay	Royaume-Uni	IG	66,47 %
				Clean Way	Royaume-Uni	IG	99,32 %
				LV CET	Royaume-Uni	IG	99,29 %
				Childcare Vouchers	Royaume-Uni	IG	94,60 %
				AS Vouchers Handling	Royaume-Uni	IG	94,60 %
				Capital Wiorld Travel	Royaume-Uni	IG	99,70 %
				EAR	Royaume-Uni	IP	45,21 %
				EAR	Irlande	IP	45,21 %
				Vouchers Services Grèce	Grèce	IG	47,95 %
				Incentiv House Hellas	Grèce	IG	67,21 %
				Accor Services Slovakia	Slovaquie	IG	99,40 %
				Rikskuponger	Suède	IG	99,40 %
				Accor Suisse	Suisse	IG	100,00 %
				Académie Accor Services Turquie	Turquie	IG	99,70 %
				Accor Services Turquie	Turquie	IG	99,36 %
				Netser	Turquie	IP	49,68 %
				Romeo & Juliet	Turquie	IG	90,42 %
				Accor Services Maroc	Maroc	IG	50,85 %
				Accor Services Liban	Liban	IG	79,70 %
				Soltis BV	Pays Bas	IG	86,13 %
				Luncheck	Pays Bas	IG	99,69 %
				Accor Services Pays-Bas	Pays Bas	IG	99,70 %
				Tinteligen	Pays Bas	IG	99,70 %
				Lunch Company	Pologne	IG	83,19 %
				Corporate Insurance Broker	Hongrie	IG	56,00 %
				Accor Services Hongrie	Hongrie	IG	92,84 %
				Accor Services TR	Bulgarie	IG	99,70 %
				Accor Services	Bulgarie	IG	96,70 %
				Award Services	Belgique	IG	99,70 %
				Accor Services Luxembourg	Luxembourg	IG	97,71 %
				Accor Services Mali	Mali	IG	74,77 %
				Delicard Group	Suède	IG	99,70 %
				Delicard Oy	Finlande	IG	99,70 %
				Delicard AB	Suède	IG	99,70 %
				Work Solutions	Suède	IG	98,55 %
				In-Actions	Suède	IG	99,70 %

STRUCTURES MONDIALES			
ASH	France	IG	100,00 %
ASM	France	IG	100,00 %
Deutsche Dauphine	France	IG	100,00 %

IG : Intégration globale

IP : Intégration proportionnelle

MEE : Mise en équivalence



**AMÉRIQUE DU NORD**

Accor Services North America inc.	États-Unis	IG	99,70 %
Workplace Benefits	États-Unis	IP	45,21 %
Advantage 24	États-Unis	IP	45,21 %
Wirecommute	États-Unis	IG	99,70 %
Commuter Check Services Corporation	États-Unis	IG	99,70 %

**AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES**

Ticket Brésil	Brésil	IG	99,70 %
Ticket Seguros	Brésil	IG	49,65 %
G LOG	Brésil	IG	99,31 %
Build up	Brésil	IG	74,77 %
Incentiv House	Brésil	IG	99,70 %
Accor Services Chili	Chili	IG	74,13 %
Accor Servicios Empresariales	Mexique	IG	99,40 %
Servicios Accor	Mexique	IG	99,41 %
Asesoria	Mexique	IG	99,70 %
Servicios y Prestaciones	Mexique	IG	99,93 %
Sedesa	Mexique	MEE	19,88 %
Multibonos Y Servicios	Mexique	IG	99,40 %
Accor Services Colombie	Colombie	IG	99,70 %
Accor Services Perou	Perou	IG	66,80 %
Accor Services Panama	Panama	IG	99,70 %
Servicios Empresariales	Venezuela	IG	56,70 %
Subsibono Dominicano	République Dominicaine	IG	49,96 %
Luncheon Tickets	Uruguay	IG	99,69 %
Promote SA	Uruguay	IG	99,69 %
Westwell Group	Uruguay	IG	99,00 %
Accor Argentina	Argentine	IG	100,00 %

**AUTRES PAYS**

Accor Services Australia	Australie	IG	99,70 %
Davidson & Trahaire	Australie	IG	99,70 %
Royal Image Direct	Inde	IG	99,70 %
Expert Services Mauritius	Inde	IG	100,00 %
SRI Ganesh Hospitality	Inde	IG	100,00 %
Accor Services Inde	Inde	IG	100,00 %
Surfgold	Singapour	IG	99,70 %
Surfgold	Chine	IG	99,70 %
Surfgold	Taiwan	IG	99,70 %
Surfgold	Corée	IG	99,70 %
Surfgold	Hong Kong	IG	99,70 %
Surfgold	Inde	IG	99,70 %
Accentiv Shanghai Company	Chine	IG	100,00 %
Accor Services Beijing	Chine	IG	88,52 %
Accor Services Shanghai	Chine	IG	99,70 %
Accor Corporate Services	Chine	IG	99,70 %
Accor Services Chengdu	Chine	IG	50,85 %
Accor services Card Vouchers	Afrique du Sud	IG	73,70 %

## 10.1.2. RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES COMPTES COMBINÉS

---

New Services Holding  
Société anonyme  
166-180 Boulevard Gabriel-Péri  
92240 Malakoff

### Rapport du Commissaire aux Comptes sur les comptes combinés

#### Exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007

Monsieur le Président-Directeur Général,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société New Services Holding et en réponse à votre demande, nous avons effectué un audit des comptes combinés de la société New Services Holding relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007, tels qu'ils sont joints au présent rapport et inclus dans la section 10 du prospectus daté du 12 mai 2010 établi à l'occasion du projet d'admission sur le marché Euronext Paris des actions de la société New Services Holding dans le cadre de la scission de l'activité Services du groupe Accor.

Ces comptes ont été établis sous votre responsabilité. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes combinés.

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 combinés 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 combinés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes combinés. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

À notre avis, pour les besoins du prospectus établi dans le cadre précisé ci-avant, les comptes combinés présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs, le patrimoine et la situation financière de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la combinaison aux 31 décembre 2009, 2008 et 2007, ainsi que le résultat des opérations de chacun des exercices considérés, conformément aux bases de préparation décrites dans les notes de l'annexe aux comptes combinés intitulées « Base de préparation » et « 1. Principes comptables » précisant comment le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne a été appliqué pour les besoins de l'établissement des comptes combinés.

Ce rapport est émis aux seules fins de l'offre au public en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus visé par l'AMF serait notifié et ne peut être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine, le 11 mai 2010

Le Commissaire aux Comptes

Deloitte & Associés

David Dupont-Noël

## 10.2. Comptes *pro forma* et notes annexes

### 10.2.1. COMPTES *PRO FORMA* ET NOTES ANNEXES

---

Comptes de résultats <i>pro forma</i>	232
États du résultat global <i>pro forma</i>	232
Bilans <i>pro forma</i>	233
Tableaux de financement <i>pro forma</i>	235
Variations des capitaux propres <i>pro forma</i>	236
Ratios et indicateurs clés <i>pro forma</i>	238
Base de préparation des comptes <i>pro forma</i>	239
Tableaux de passage des comptes combinés historiques aux comptes <i>pro forma</i>	242
Notes annexes aux comptes <i>pro forma</i>	256

## COMPTES DE RÉSULTATS PRO FORMA

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2007	2008	2009
<b>VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>3</b>	<b>11 437</b>	<b>12 696</b>	<b>12 407</b>
Chiffre d'affaires opérationnel		741	817	808
Chiffre d'affaires financier		96	129	94
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>837</b>	<b>946</b>	<b>902</b>
Charges d'exploitation	4	(492)	(550)	(539)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>5</b>	<b>345</b>	<b>396</b>	<b>363</b>
Amortissements et provisions	6	(25)	(31)	(36)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>7</b>	<b>320</b>	<b>365</b>	<b>327</b>
Résultat financier	8	(92)	(87)	(104)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>		<b>228</b>	<b>278</b>	<b>223</b>
Charges et produits non récurrents	9	(26)	(15)	(211)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT</b>		<b>202</b>	<b>263</b>	<b>12</b>
Impôts	10	(68)	(86)	(62)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>		<b>134</b>	<b>177</b>	<b>(50)</b>
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>		<b>117</b>	<b>152</b>	<b>(57)</b>
Résultat Net Part des intérêts minoritaires	17	17	25	7
Nombre moyen d'actions <i>(en milliers)</i>	15	225 458	225 458	225 458
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (EN €)</b>		<b>0,52</b>	<b>0,67</b>	<b>(0,25)</b>
Résultat net dilué par action <i>(en €)</i>	15	0,52	0,67	(0,25)
<b>RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT</b>		<b>131</b>	<b>167</b>	<b>154</b>
Résultat courant après impôt par action <i>(en €)</i>		0,58	0,74	0,68
Résultat net par action des activités poursuivies <i>(en €)</i>		0,52	0,67	(0,25)
Résultat net dilué par action des activités poursuivies <i>(en €)</i>		0,52	0,67	(0,25)

## ÉTATS DU RÉSULTAT GLOBAL PRO FORMA

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2007	2008	2009
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>		<b>134</b>	<b>177</b>	<b>(50)</b>
Différence de conversion		(2)	(56)	66
Écarts actuariels sur les obligations aux titres des prestations définies		2	(2)	(2)
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>	<b>18</b>	<b>(0)</b>	<b>(58)</b>	<b>64</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>		<b>134</b>	<b>119</b>	<b>14</b>
<b>Résultat Global Total Part du Groupe</b>		<b>118</b>	<b>92</b>	<b>8</b>
Résultat Global Total Part des Intérêts minoritaires		16	27	6

## BILANS PRO FORMA

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	11	680	645	557
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	12	101	110	99
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	13	29	37	37
Actifs financiers non courants		17	4	3
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>		17	4	3
Actifs d'impôts différés	10	16	24	28
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		843	820	724
Clients	14	1 095	846	894
Stocks et Autres tiers	14	169	253	261
Fonds réservés	23	392	441	565
Prêts à court terme	19 & 20	8	3	-
Titres de placement	19 & 20	984	1 179	1 222
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19 & 20	131	45	41
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		2 779	2 767	2 983
<b>TOTAL ACTIF</b>		3 622	3 587	3 707

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Capital		451	451	451
Réserves Groupe		(1 785)	(1 708)	(1 611)
Réserves liées aux avantages au personnel		2	4	6
Réserves de juste valeur des instruments financiers	16	-	-	-
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		3	1	(1)
Différence de conversion		(1)	(59)	8
Résultat de l'exercice		117	152	(57)
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>		<b>(1 213)</b>	<b>(1 159)</b>	<b>(1 204)</b>
Intérêts minoritaires	17	10	22	17
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>(1 203)</b>	<b>(1 137)</b>	<b>(1 187)</b>
Autres dettes financières à long terme	19 & 20	1 547	1 534	1 515
Passifs d'impôts différés	10	52	66	62
Provisions à caractère non courant	21	8	12	16
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>404</b>	<b>475</b>	<b>406</b>
Provisions à caractère courant	21	49	21	63
Dettes financières à court terme	19 & 20	2	4	10
Titres à rembourser	23	2 895	2 587	2 883
Fournisseurs	14	92	196	140
Autres tiers et impôt société	14	177	292	164
Banques	19 & 20	3	12	41
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>3 218</b>	<b>3 112</b>	<b>3 301</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>3 622</b>	<b>3 587</b>	<b>3 707</b>

## TABLEAUX DE FINANCEMENT PRO FORMA

(en millions d'euros)	Notes	2007	2008	2009
+ Excédent Brut d'Exploitation	5	345	396	363
- Résultat financier	8	(92)	(87)	(104)
- Impôts sur les sociétés payés		(78)	(83)	(77)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		2	9	3
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents		(11)	(18)	(1)
<b>= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>22</b>	<b>166</b>	<b>217</b>	<b>184</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	23.1	189	154	111
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	23.2	(19)	(49)	(13)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>		<b>336</b>	<b>322</b>	<b>282</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(5)	(17)	(32)
+ Diminution (Augmentation) non courante des Fonds réservés (*)	23.2	-	-	(114)
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>		<b>331</b>	<b>305</b>	<b>136</b>
- Décaissements liés à des Investissements récurrents		(18)	(24)	(30)
- Décaissements liés à des Investissements de développement		(125)	(23)	(41)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		8	2	17
<b>= Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)</b>		<b>(135)</b>	<b>(45)</b>	<b>(54)</b>
+ Augmentation de capital Minoritaires		4	(1)	7
- Dividendes payés		(148)	(175)	(165)
- Remboursement de la dette long terme		(1)	-	(1)
+ Nouveaux emprunts long terme		1	3	1
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>		<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
+ Variation des dettes financières court terme		(213)	118	341
+ Impact technique lié à la scission des 2 métiers		273	(5)	(4)
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/les Services sur capitaux propres		(9)	127	92
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/les Services sur dette court terme		16	(204)	(306)
<b>= Impacts liés à la scission et aux transferts inter-métiers</b>		<b>280</b>	<b>(82)</b>	<b>(218)</b>
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>		<b>(77)</b>	<b>(137)</b>	<b>(35)</b>
- Différence de conversion (D)		(40)	(23)	(37)
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	<b>20</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>10</b>
+ Trésorerie ouverture		1 033	1 112	1 212
- Trésorerie clôture		1 112	1 212	1 222
<b>= Variation de trésorerie</b>	<b>20</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>10</b>

(\*) Reclassement de trésorerie à fonds réservés.

## VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES PRO FORMA

(en millions d'euros)	Diffé- rence de conver- sion <sup>(1)</sup>	Réserves liées aux gains et pertes actua- riels	Réserves liées aux avan- tages au person- nel	Réserves et résultats	Trans- actions avec Accor <sup>(2)</sup>	Vari- ations de péri- mètre ex- terne <sup>(3)</sup>	Capitaux propres Groupe	Intérêts minori- taires	Trans- actions avec Accor <sup>(2)</sup>	Total Intérêts minori- taires	Total capitaux propres
<b>1<sup>er</sup> janvier 2007</b>	-	1	-	(1 464)	-	-	(1 463)	8	-	8	(1 455)
Augmentation de capital											
► en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4	4
Dividende distribué <sup>(4)</sup>	-	-	-	(134)	-	-	(134)	(15)	-	(15)	(149)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(9)	273	264	(2)	(1)	(3)	261
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	2
Autres éléments du résultat global	(1)	2	-	-	-	-	1	(1)	-	(1)	-
Résultat net de l'exercice	-	-	-	117	-	-	117	17	-	17	134
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>(1)</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>118</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>134</b>
<b>31 décembre 2007</b>	<b>(1)</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>(1 481)</b>	<b>(9)</b>	<b>273</b>	<b>(1 213)</b>	<b>11</b>	<b>(1)</b>	<b>10</b>	<b>(1 203)</b>
Réduction de capital											
► en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	(1)
Dividende distribué <sup>(4)</sup>	-	-	-	(162)	-	-	(162)	(14)	-	(14)	(176)
Variations de périmètre	-	-	-	-	127	(5)	122	1	(1)	-	122
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	2
Autres éléments du résultat global	(58)	(2)	-	-	-	-	(60)	2	-	2	(58)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	152	-	-	152	25	-	25	177
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>(58)</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>152</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>92</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>119</b>
<b>31 décembre 2008</b>	<b>(59)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>(1 491)</b>	<b>118</b>	<b>268</b>	<b>(1 159)</b>	<b>24</b>	<b>(2)</b>	<b>22</b>	<b>(1 137)</b>
Augmentation de capital											
► en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	7	-	7	7
Dividende distribué <sup>(4)</sup>	-	-	-	(143)	-	-	(143)	(22)	-	(22)	(165)
Variations de périmètre	-	-	-	-	92	(4)	88	8	(4)	4	92
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	2
Autres éléments du résultat global	67	(2)	-	-	-	-	65	(1)	-	(1)	64
Résultat net de l'exercice	-	-	-	(57)	-	-	(57)	7	-	7	(50)
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(57)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
<b>31 décembre 2009</b>	<b>8</b>	<b>(1)</b>	<b>6</b>	<b>(1 691)</b>	<b>210</b>	<b>264</b>	<b>(1 204)</b>	<b>23</b>	<b>(6)</b>	<b>17</b>	<b>(1 187)</b>

(1) La variation de la différence de conversion de (+ 67 millions d'euros) entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009 s'explique principalement par l'appréciation du réal brésilien (+ 59 millions d'euros), de la couronne suédoise (+ 2 millions d'euros) et du peso mexicain (+ 2 millions d'euros) vis-à-vis de l'euro, compensée par la dépréciation du peso argentin (4 millions d'euros) par rapport à l'euro sur la période.



Pour mémoire, les taux de clôture euro contre devises utilisés sont :

	GBP	BRL	MXN	ARS	SEK	VEF/VEB (*)
Décembre 2007	0,7334	2,6144	16,0700	4,6364	9,4415	3 161,0
Décembre 2008	0,9525	3,2436	19,2330	4,8062	10,8700	2,9880
Décembre 2009	0,8881	2,5113	18,9220	5,4725	10,2520	6,1900

(\*) Le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le VEF (nouveau Bolivar Fuerte), nouvelle devise vénézuélienne remplace le VEB (VEF = VEB/1000).

(2) Transactions avec Accor

Il s'agit, pour l'essentiel, des impacts liés aux rachats d'entités New Services historiquement détenues par Accor. Le traitement comptable de ces opérations est détaillé dans le paragraphe « Entités historiquement détenues par des entités Accor au 1<sup>er</sup> janvier 2007 » de la note « Base de préparation » des comptes combinés historiques.

(3) Variations de périmètre externe

Il s'agit, pour l'essentiel, de l'impact lié aux acquisitions réalisées par le groupe Accor sur le périmètre d'activité New Services. Le traitement comptable de ces opérations est détaillé dans le paragraphe « Opérations de croissance externe » de la note « Base de préparation » des comptes combinés historiques.

(4) Dividende distribué

Les dividendes distribués correspondent aux dividendes versés par les entités Services aux entités Hôtels, principalement à Accor SA.

## RATIOS ET INDICATEURS CLÉS PRO FORMA

	Note	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Croissance du volume d'émission à périmètre et change constant		+ 11,0 %	+ 13,5 %	+ 5,7 %
Marge opérationnelle (Résultat d'exploitation courant/Volume d'émission)		2,8 %	2,9 %	2,6 %
Croissance du FFO à périmètre et change constants	(a)	N/A	23,7 %	13,2 %
Unleveraged free cash flow	(b)	343	294	280

**Note (a) :** La croissance du FFO se détermine de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Excédent Brut d'Exploitation	5	345	396	363
– Résultat financier	8	(92)	(87)	(104)
– Impôt sur les sociétés	10	(78)	(83)	(77)
– Charges et produits non décaissés dans l'EBE		2	9	3
– Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents		(11)	(18)	(1)
<b>Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)</b>		<b>166</b>	<b>217</b>	<b>184</b>
Croissance du FFO avant éléments non récurrents		N/A	30,7 %	(15,2) %
Croissance du FFO avant éléments non récurrents à périmètre et change constants		N/A	23,7 %	13,2 %

**Note (b) :** Unleveraged free cash flow :

	Note	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Résultat d'Exploitation Courant (EBIT)</b>	7	<b>320</b>	<b>365</b>	<b>327</b>
Élimination du chiffre d'affaires financier lié au <i>float</i> libre	3.2	(81)	(110)	(72)
<b>Résultat d'Exploitation Courant retraité</b>		<b>239</b>	<b>255</b>	<b>255</b>
Taux d'impôt normatif	10.2	30,5 %	28,6 %	31,0 %
<b>Impôt sur Résultat d'Exploitation Courant retraité</b>		<b>(73)</b>	<b>(73)</b>	<b>(79)</b>
<b>Élimination des amortissements</b>	6	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>36</b>
<b>Investissements récurrents</b>	24	<b>(18)</b>	<b>(24)</b>	<b>(30)</b>
<b>Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement</b>	23.1	<b>189</b>	<b>154</b>	<b>111</b>
<b>Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés</b>	23.2	<b>(19)</b>	<b>(49)</b>	<b>(13)</b>
<b>UNLEVERAGED FREE CASH FLOW</b>		<b>343</b>	<b>294</b>	<b>280</b>
<b>DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE</b>	20	<b>(429)</b>	<b>(323)</b>	<b>(303)</b>

## BASE DE PRÉPARATION DES COMPTES PRO FORMA

Dans le cadre de l'introduction en bourse du pôle New Services du groupe Accor et afin de présenter une vision la plus économique possible de l'ensemble du périmètre d'activité de New Services, des comptes combinés historiques ont été établis au titre des exercices 2007, 2008 et 2009. Ces comptes ont été réalisés à partir des états financiers de sociétés historiquement consolidées dans les états financiers du groupe Accor ayant fait l'objet d'un audit (cf. rapport d'audit présenté dans la section 10.1.2 du prospectus).

Le Groupe a également préparé, sur les bases de ces comptes combinés historiques, des comptes *pro forma* pour les mêmes exercices (2007, 2008 et 2009), dont les principaux retraitements sont détaillés ci-dessous. Ces comptes *pro forma* visent à simuler les effets que l'opération de séparation vis-à-vis de Accor aurait pu avoir sur le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie et le tableau de variation des capitaux propres de New Services, si cette opération avait pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2007 et donc si New Services avait opéré comme un groupe distinct, autonome et coté à compter de cette date.

Ces informations financières *pro forma* sont publiées à seule fin d'illustration. À ce titre, elles ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient été constatées si l'opération était survenue à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée. Elles ne préjugent pas non plus de la situation financière ou des performances de New Services au cours des exercices futurs.

Ces comptes *pro forma* 2007, 2008 et 2009 ont été préparés sur la base des comptes combinés historiques de New Services au titre des exercices 2007, 2008 et 2009. Ils sont par conséquent à lire en lien avec les comptes combinés historiques présentés dans le prospectus.

### Principaux retraitements des comptes *pro forma*

Les retraitements des comptes *pro forma* tels que décrits ci-dessous reposent sur des conventions qui sont, par construction, des simulations faites sur la base de la méthodologie et des conventions décrites, et ne peuvent être considérées comme représentatives des résultats, de la situation financière, de la trésorerie et des performances du Groupe qui auraient été constatés si le Groupe, avait effectivement opéré comme un groupe distinct, autonome et coté à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007. Néanmoins, le Groupe a décidé de procéder aux ajustements *pro forma* qu'il a estimé nécessaire afin d'apprécier au mieux les effets qu'aurait eus sur les comptes combinés historiques la constitution d'un groupe autonome.

Les comptes combinés historiques de New Services intègrent pour les exercices 2007, 2008 et 2009, les charges directement affectables à New Services, selon les clés de répartition et les refacturations en place lors de ces trois exercices au sein du groupe Accor. Ces charges ne traduisent cependant pas nécessairement le montant réel des coûts que New Services aurait dû supporter si le Groupe avait opéré comme une entité distincte, autonome et cotée au cours de la période concernée.

#### a. Retraitements des comptes de résultat *pro forma*

Les comptes de résultat *pro forma* des trois exercices intègrent une estimation faite par New Services sur la base des comptes combinés, des charges courantes supplémentaires que la société New Services aurait encourues si elle avait opéré comme une entité distincte, autonome et cotée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Ces charges supplémentaires ont été estimées sur une base année pleine et ont été prises en compte pour un montant de :

- 101 millions d'euros avant impôt (soit 72 millions d'euros après impôt), pour l'exercice 2007 ;
- 85 millions d'euros avant impôt (soit 60 millions d'euros après impôt), pour l'exercice 2008 ;
- 89 millions d'euros avant impôt (soit 68 millions d'euros après impôt), pour l'exercice 2009.

Ces charges courantes supplémentaires intègrent :

- le coût de la dette qui a été allouée à New Services dans le cadre de la répartition de la dette du groupe Accor (cf. ci-dessous b. Retraitements des bilans *pro forma*). Le coût de cette dette reconnu en charges, ainsi que celui de la dette préexistante dans les comptes combinés historiques, a été calculé en utilisant un même taux normatif représentatif du coût de financement propre au nouveau Groupe New Services et cela pour les trois exercices (4,35 %).

Le montant de charges financières supplémentaires relatives à la répartition du coût de la dette a été évalué à environ 91 millions d'euros en 2007, 77 millions d'euros en 2008 et 84 millions d'euros en 2009 ;

- des surcoûts liés à la mise en place de la nouvelle structure et notamment à l'implémentation d'un certain nombre de fonctions qui seront désormais assurées en totalité par New Services alors qu'elles sont aujourd'hui assurées par le groupe Accor. Ces surcoûts ne sont par conséquent pas inclus dans les comptes combinés historiques de New Services.

Ces fonctions intègrent :

- des services supports notamment dans le domaine de la comptabilité, de la consolidation et du reporting, de la communication interne, externe et financière, de l'Audit interne, de la trésorerie, du juridique, de la fiscalité et des Ressources Humaines,
- ainsi que la création du Conseil d'administration de la nouvelle société et les coûts y afférant.

Le montant de charges supplémentaires relatives à la mise en place de la nouvelle structure s'élève à environ 10 millions d'euros en 2007, 8 millions d'euros en 2008 et 5 millions d'euros en 2009.

Ces surcoûts ont été évalués sur la base d'estimations réalisées en interne en tenant compte des coûts de structure déjà supportés dans les comptes combinés historiques. Ces derniers, croissants d'années en années dans les comptes combinés historiques, viennent mécaniquement diminuer les montants des ajustements *pro forma* comptabilisés au cours des trois exercices présentés ;

- ▀ une estimation des charges que généreront les refacturations et redevances facturées par Accor à New Services Holding dans le cadre des contrats de prestations de services que prévoient de signer les deux Groupes.

Le montant des charges attendu des refacturations et redevances futures, évalué sur la base d'estimation réalisées en interne, s'élève à 0,8 million d'euros pour chacun des trois exercices.

Aucun surcoût n'a été constaté suite à d'éventuelles pertes d'économie d'échelle (économies sur achats groupés...);

- ▀ les économies d'impôt liées aux ajustements *pro forma* décrits ci-dessus pour chacune des périodes auxquels ils se rapportent, évaluées au taux d'imposition en vigueur dans le pays concerné.

La baisse de la charge d'impôts relative aux retraitements comptabilisés a été évaluée à environ 29 millions d'euros en 2007, 25 millions d'euros en 2008 et 21 millions d'euros en 2009.

Il n'a été constaté ni coûts d'impôt liés aux sorties d'intégration fiscale française, ni économies d'impôts liées à d'éventuelles intégrations fiscales locales qui pourraient être créées au sein du pôle New Services.

Ces retraitements *pro forma* ont été établis à partir des estimations et hypothèses retenues par la Direction du Groupe et ne peuvent donc refléter le résultat de négociations ultérieures. Ils ne peuvent par ailleurs intégrer les effets d'éléments qui seront décidés ultérieurement par les organes sociaux et de Direction, qu'il s'agisse de paiements fondés sur des actions ou d'éléments de rémunération des dirigeants. De ce fait, ces charges courantes supplémentaires ne peuvent correspondre aux charges qui auraient été effectivement supportées en 2007, 2008 et 2009, en fonction des conditions d'activité et de marché propres à ces différents exercices.

## **b. Retraitements des bilans *pro forma***

### **b.1. Endettement financier net**

Les bilans *pro forma* des trois exercices intègrent le montant de l'endettement financier net qui a été alloué à New Services dans le cadre de la répartition de la dette du groupe Accor sur la base du montant de la dette au 31 décembre 2009. Ce montant (2 228 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2007) a été identiquement pris en compte dans l'endettement net *pro forma* pour les 3 exercices présentés.

Figure dans les comptes combinés historiques de chaque exercice, le montant de dette préexistante qui intègre les effets sur la dette des opérations de restructuration juridique effectuées du pôle hôtellerie au bénéfice de New Service Holding au cours des années 2007 (85 millions d'euros), 2008 (306 millions d'euros) et 2009 (392 millions d'euros).

Le montant des retraitements d'endettement financier net (entre comptes combinés et *pro forma*) qui a ainsi été alloué à New Services dans le cadre des *pro forma* s'élève à 1 445 millions d'euros en 2009, 1 837 millions d'euros en 2008 et 2 143 millions d'euros en 2007.

L'intégralité de ces opérations d'allocation ont eu pour contrepartie les capitaux propres. La charge financière générée par le coût de cette dette supplémentaire a quant à elle été comptabilisée en résultat, contrepartie capitaux propres.

Il se répartit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Obligations	600	600	600
Autres dettes financières long terme	900	900	900
Endettement de crédit-bail long terme	-	-	-
Dettes financières court terme	(134)	(453)	(631)
Banques	-	1	-
Dérivés Passif	-	-	-
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 366</b>	<b>1 048</b>	<b>869</b>
Prêts à court terme	1 213	1 338	1 044
Titres de placement	(436)	(549)	(468)
Disponibilités	-	-	-
Dérivés Actif	-	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	-	-	-
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>777</b>	<b>789</b>	<b>576</b>
<b>TOTAL RETRAITEMENT PRO FORMA</b>	<b>2 143</b>	<b>1 837</b>	<b>1 445</b>

Ajouté à l'endettement financier net historique (comptes combinés), l'endettement financier net *pro forma* de New Services s'établit alors à 303 millions d'euros en 2009, 323 millions d'euros en 2008 et 429 millions d'euros en 2007 (cf. note 20).

(en millions d'euros)	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER NET HISTORIQUE (COMPTES COMBINÉS)</b>	<b>(1 714)</b>	<b>(1 514)</b>	<b>(1 142)</b>
Retraitement <i>pro forma</i>	2 143	1 837	1 445
<b>TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER NET PRO FORMA</b>	<b>429</b>	<b>323</b>	<b>303</b>

Les bilans *pro forma* des trois exercices intègrent le montant des économies d'impôt liées aux ajustements *pro forma* comptabilisés pour chacune des périodes auxquelles ils se rapportent, évaluées au taux d'imposition en vigueur dans le pays concerné.

## b.2. Capitaux propres

Dans les comptes *pro forma*, les capitaux propres du Groupe sont négatifs à hauteur de 1 137 millions d'euros au 31 décembre 2008 et de 1 187 millions d'euros au 31 décembre 2009. Cette particularité résulte de la comptabilisation des actifs, apportés ou cédés par le groupe Accor dans le cadre des opérations d'Apport-Scission, à leur valeur historique.

En effet, les opérations de restructuration juridique, qu'il s'agisse des apports ou des cessions effectués par les entités du pôle hôtellerie au bénéfice de New Services Holding, ne constituent pas des opérations de regroupement d'entreprises dans le champ d'application de la norme IFRS 3. En effet, quelle que soit la forme juridique utilisée pour procéder à la constitution du groupe New Services, ces opérations ne conduisent pas à modifier le périmètre du groupe New Services tel qu'il a été défini dans les comptes combinés. De fait, les apports doivent être analysés comme des opérations de restructuration internes à l'entité New Services Holding, sans impact sur les comptes consolidés des Services dans la mesure où toutes les entités apportées faisaient déjà partie du périmètre des comptes combinés. Les opérations juridiques de cession entre les entités du pôle hôtellerie et New Services ne constituent pas non plus des opérations d'acquisition du point de vue de New Services puisque toutes les entités faisant l'objet de ces cessions faisaient également partie du périmètre des comptes combinés des Services préalablement aux opérations juridiques de cession.

En revanche, ces cessions se traduisant au niveau des comptes de New Services par une sortie de trésorerie au profit de l'actionnaire Accor, cette sortie de trésorerie sans contrepartie doit être comptabilisée au moment où elle intervient en réduction des capitaux propres de New Services Holding comme une distribution.

## TABLEAUX DE PASSAGE DES COMPTES COMBINÉS HISTORIQUES AUX COMPTES PRO FORMA

### Comptes de résultat

#### A. Au 31 décembre 2007

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2007	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2007
<b>VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>11 437</b>	-	<b>11 437</b>
Chiffre d'affaires opérationnel	741	-	741
Chiffre d'affaires financier	96	-	96
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>837</b>	-	<b>837</b>
Charges d'exploitation	(482)	(10)	(492)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>355</b>	<b>(10)</b>	<b>345</b>
Amortissements et provisions	(25)	-	(25)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>330</b>	<b>(10)</b>	<b>320</b>
Résultat financier	(1)	(91)	(92)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>329</b>	<b>(101)</b>	<b>228</b>
Charges et produits non récurrents	(26)	-	(26)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT</b>	<b>303</b>	<b>(101)</b>	<b>202</b>
Impôts	(97)	29	(68)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>	<b>206</b>	<b>(72)</b>	<b>134</b>
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>	<b>189</b>	<b>(72)</b>	<b>117</b>
Résultat Net Part des intérêts minoritaires	17	-	17
Nombre moyen d'actions <i>(en milliers)</i>	225 458	225 458	225 458
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (EN €)</b>	<b>0,84</b>	<b>(0,32)</b>	<b>0,52</b>
Résultat net dilué par action <i>(en €)</i>	0,84	(0,32)	0,52
<b>RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT</b>	<b>203</b>	<b>(72)</b>	<b>131</b>
Résultat courant après impôt par action <i>(en €)</i>	0,90	(0,32)	0,58
Résultat net par action des activités poursuivies <i>(en €)</i>	0,84	(0,32)	0,52
Résultat net dilué par action des activités poursuivies <i>(en €)</i>	0,84	(0,32)	0,52

**B. Au 31 décembre 2008**

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2008	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2008
<b>VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>12 696</b>	-	<b>12 696</b>
Chiffre d'affaires opérationnel	817	-	817
Chiffre d'affaires financier	129	-	129
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>946</b>	-	<b>946</b>
Charges d'exploitation	(542)	(8)	(550)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>404</b>	<b>(8)</b>	<b>396</b>
Amortissements et provisions	(31)	-	(31)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>373</b>	<b>(8)</b>	<b>365</b>
Résultat financier	(10)	(77)	(87)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>363</b>	<b>(85)</b>	<b>278</b>
Charges et produits non récurrents	(15)	-	(15)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT</b>	<b>348</b>	<b>(85)</b>	<b>263</b>
Impôts	(111)	25	(86)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>	<b>237</b>	<b>(60)</b>	<b>177</b>
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>	<b>212</b>	<b>(60)</b>	<b>152</b>
Résultat Net Part des intérêts minoritaires	25	-	25
Nombre moyen d'actions <i>(en milliers)</i>	225 458	225 458	225 458
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (EN €)</b>	<b>0,94</b>	<b>(0,27)</b>	<b>0,67</b>
Résultat net dilué par action <i>(en €)</i>	0,94	(0,27)	0,67
<b>RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT</b>	<b>227</b>	<b>(60)</b>	<b>167</b>
Résultat courant après impôt par action <i>(en €)</i>	1,01	(0,27)	0,74
Résultat net par action des activités poursuivies <i>(en €)</i>	0,94	(0,27)	0,67
Résultat net dilué par action des activités poursuivies <i>(en €)</i>	0,94	(0,27)	0,67

## C. Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2009	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2009
<b>VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>12 407</b>	-	<b>12 407</b>
Chiffre d'affaires opérationnel	808	-	808
Chiffre d'affaires financier	94	-	94
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>902</b>	-	<b>902</b>
Charges d'exploitation	(534)	(5)	(539)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>368</b>	<b>(5)</b>	<b>363</b>
Amortissements et provisions	(36)	-	(36)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>332</b>	<b>(5)</b>	<b>327</b>
Résultat financier	(20)	(84)	(104)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>312</b>	<b>(89)</b>	<b>223</b>
Charges et produits non récurrents	(211)	-	(211)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT</b>	<b>101</b>	<b>(89)</b>	<b>12</b>
Impôts	(83)	21	(62)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>	<b>18</b>	<b>(68)</b>	<b>(50)</b>
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>	<b>11</b>	<b>(68)</b>	<b>(57)</b>
Résultat Net Part des intérêts minoritaires	7	-	7
Nombre moyen d'actions <i>(en milliers)</i>	225 458	225 458	225 458
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (EN €)</b>	<b>0,05</b>	<b>(0,30)</b>	<b>(0,25)</b>
Résultat net dilué par action <i>(en €)</i>	0,05	(0,30)	(0,25)
<b>RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT</b>	<b>222</b>	<b>(68)</b>	<b>154</b>
Résultat courant après impôt par action <i>(en €)</i>	0,98	(0,30)	0,68
Résultat net par action des activités poursuivies <i>(en €)</i>	0,05	(0,30)	(0,25)
Résultat net dilué par action des activités poursuivies <i>(en €)</i>	0,05	(0,30)	(0,25)



## États du Résultat Global

### A. Au 31 décembre 2007

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2007	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2007
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>	<b>206</b>	<b>(72)</b>	<b>134</b>
Différence de conversion	(2)	-	(2)
Écarts actuariels sur les obligations aux titres des prestations définies	2	-	2
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>(0)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>(72)</b>	<b>134</b>
Résultat Global Total Part du Groupe	190	(72)	118
Résultat Global Total Part des Intérêts minoritaires	16	-	16

### B. Au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2008	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2008
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>	<b>237</b>	<b>(60)</b>	<b>177</b>
Différence de conversion	(56)	-	(56)
Écarts actuariels sur les obligations aux titres des prestations définies	(2)	-	(2)
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>	<b>(58)</b>	<b>-</b>	<b>(58)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>(60)</b>	<b>119</b>
Résultat Global Total Part du Groupe	152	(60)	92
Résultat Global Total Part des Intérêts minoritaires	27	-	27

### C. Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2009	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2009
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>	<b>18</b>	<b>(68)</b>	<b>(50)</b>
Différence de conversion	66	-	66
Écarts actuariels sur les obligations aux titres des prestations définies	(2)	-	(2)
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>	<b>64</b>	<b>-</b>	<b>64</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>(68)</b>	<b>14</b>
Résultat Global Total Part du Groupe	76	(68)	8
Résultat Global Total Part des Intérêts minoritaires	6	-	6

## Bilans

### A. Au 31 décembre 2007

#### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2007	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2007
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>680</b>	-	<b>680</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>101</b>	-	<b>101</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>29</b>	-	<b>29</b>
Actifs financiers non courants	17	-	17
Fonds réservés Titres de services non courants	-	-	-
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>17</b>	-	<b>17</b>
Actifs d'impôts différés	11	5	16
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>838</b>	<b>5</b>	<b>843</b>
Clients	1 095	-	1 095
Stocks et Autres tiers	159	10	169
Fonds réservés	392	-	392
Créances sur cessions d'actifs à court terme	-	-	-
Prêts à court terme	1 221	(1 213)	8
Titres de placement	548	436	984
Actifs financiers courants	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	131	-	131
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>3 546</b>	<b>(767)</b>	<b>2 779</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 384</b>	<b>(762)</b>	<b>3 622</b>

**Passif**

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2007	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2007
Capital	-	451	451
Réserves Groupe	727	(2 512)	(1 785)
Réserves liées aux avantages au personnel	2	-	2
Réserves de juste valeur des instruments financiers	-	-	-
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels	3	-	3
Différence de conversion	(1)	-	(1)
Résultat de l'exercice	189	(72)	117
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>	<b>920</b>	<b>(2 133)</b>	<b>(1 213)</b>
Intérêts minoritaires	12	(2)	10
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>932</b>	<b>(2 135)</b>	<b>(1 203)</b>
Autres dettes financières à long terme	47	1 500	1 547
Passifs d'impôts différés	52	-	52
Provisions à caractère non courant	8	-	8
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>1 039</b>	<b>(635)</b>	<b>404</b>
Provisions à caractère courant	44	5	49
Dettes financières à court terme	136	(134)	2
Titres à rembourser	2 895	-	2 895
Fournisseurs	92	-	92
Autres tiers et impôt société	175	2	177
Banques	3	-	3
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>3 345</b>	<b>(127)</b>	<b>3 218</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 384</b>	<b>762</b>	<b>3 622</b>

**B. Au 31 décembre 2008****Actif**

<i>(En millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2008	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2008
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>645</b>	-	<b>645</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>110</b>	-	<b>110</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>37</b>	-	<b>37</b>
Actifs financiers non courants	4	-	4
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>4</b>	-	<b>4</b>
Actifs d'impôts différés	19	5	24
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>815</b>	<b>5</b>	<b>820</b>
Clients	846	-	846
Stocks et autres tiers	243	10	253
Fonds réservés	441	-	441
Prêts à court terme	1 341	(1 338)	3
Titres de placement	630	549	1 179
Trésorerie et équivalents de trésorerie	45	-	45
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>3 546</b>	<b>(779)</b>	<b>2 767</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 361</b>	<b>(774)</b>	<b>3 587</b>

**Passif**

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Comptes combinés historiques Décembre 2008</b>	<b>Retraitements <i>pro forma</i></b>	<b>Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2008</b>
Capital	-	451	451
Réserves groupe	509	(2 217)	(1 708)
Réserves liées aux avantages au personnel	4	-	4
Réserves de juste valeur des instruments financiers	-	-	-
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels	1	-	1
Différence de conversion	(59)	-	(59)
Résultat de l'exercice	212	(60)	152
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>	<b>667</b>	<b>(1 826)</b>	<b>(1 159)</b>
Intérêts minoritaires	24	(2)	22
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>691</b>	<b>(1 828)</b>	<b>(1 137)</b>
Autres dettes financières à long terme	34	1 500	1 534
Passifs d'impôts différés	66	-	66
Provisions à caractère non courant	12	-	12
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>803</b>	<b>(328)</b>	<b>475</b>
Provisions à caractère courant	17	4	21
Dettes financières à court terme	457	(453)	4
Titres à rembourser	2 587	-	2 587
Fournisseurs	196	-	196
Autres tiers et impôt société	290	2	292
Banques	11	1	12
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>3 558</b>	<b>(446)</b>	<b>3 112</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 361</b>	<b>774</b>	<b>3 587</b>

**C. Au 31 décembre 2009****Actif**

<i>(En millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2009	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2009
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>557</b>	-	<b>557</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>99</b>	-	<b>99</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>37</b>	-	<b>37</b>
Actifs financiers non courants	3	-	3
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>3</b>	-	<b>3</b>
Actifs d'impôts différés	24	4	28
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>720</b>	<b>4</b>	<b>724</b>
Clients	894	-	894
Stocks et autres tiers	251	10	261
Fonds réservés	565	-	565
Prêts à court terme	1 044	(1 044)	-
Titres de placement	754	468	1 222
Trésorerie et équivalents de trésorerie	41	-	41
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>3 549</b>	<b>(566)</b>	<b>2 983</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 269</b>	<b>(562)</b>	<b>3 707</b>

**Passif**

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Comptes combinés historiques Décembre 2009</b>	<b>Retraitements <i>pro forma</i></b>	<b>Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2009</b>
Capital	-	451	451
Réserves groupe	207	(1 818)	(1 611)
Réserves liées aux avantages au personnel	6	-	6
Réserves de juste valeur des instruments financiers	-	-	-
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels	(1)	-	(1)
Différence de conversion	8	-	8
Résultat de l'exercice	11	(68)	(57)
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>	<b>231</b>	<b>(1 435)</b>	<b>(1 204)</b>
Intérêts minoritaires	19	(2)	17
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>250</b>	<b>(1 437)</b>	<b>(1 187)</b>
Autres dettes financières à long terme	15	1 500	1 515
Passifs d'impôts différés	62	-	62
Provisions à caractère non courant	16	-	16
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>343</b>	<b>63</b>	<b>406</b>
Provisions à caractère courant	59	4	63
Dettes financières à court terme	641	(631)	10
Titres à rembourser	2 883	-	2 883
Fournisseurs	140	-	140
Autres tiers et impôt société	162	2	164
Banques	41	-	41
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>3 926</b>	<b>(625)</b>	<b>3 301</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 269</b>	<b>(562)</b>	<b>3 707</b>

## Tableaux de financement

## A. Au 31 décembre 2007

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2007	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2007
+ Excédent Brut d'Exploitation	355	(10)	345
- Résultat financier	(1)	(91)	(92)
- Impôts sur les sociétés payés	(108)	30	(78)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	2	-	2
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents	(11)	-	(11)
<b>= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>237</b>	<b>(71)</b>	<b>166</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	189	-	189
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	(19)	-	(19)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>	<b>407</b>	<b>(71)</b>	<b>336</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)	(5)	-	(5)
+ Diminution (Augmentation) non courante des Fonds réservés (*)	-	-	-
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>	<b>402</b>	<b>(71)</b>	<b>331</b>
- Décaissements liés à des Investissements récurrents	(18)	-	(18)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	(125)	-	(125)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs	8	-	8
<b>= Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)</b>	<b>(135)</b>	<b>-</b>	<b>(135)</b>
+ Augmentation de capital Minoritaires	4	-	4
- Dividendes payés	(149)	1	(148)
- Remboursement de la dette long terme	(1)	-	(1)
+ Nouveaux emprunts long terme	1	-	1
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
+ Variation des dettes financières court terme	(213)	-	(213)
+ Impact technique lié à la scission des 2 métiers	273	-	273
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/ les Services sur capitaux propres	(80)	71	(9)
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/ les Services sur dette court terme	16	-	16
<b>= Impacts liés à la scission et aux transferts inter-métiers</b>	<b>209</b>	<b>71</b>	<b>280</b>
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>	<b>(149)</b>	<b>72</b>	<b>(77)</b>
- Différence de conversion (D)	(40)	0	(40)
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	<b>78</b>	<b>1</b>	<b>79</b>
+ Trésorerie ouverture	598	435	1 033
- Trésorerie clôture	676	436	1 112
<b>= Variation de trésorerie</b>	<b>78</b>	<b>1</b>	<b>79</b>

(\*) Reclassement de trésorerie à fonds réservés.



## B. Au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2008	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2008
+ Excédent Brut d'Exploitation	404	(8)	396
- Résultat financier	(10)	(77)	(87)
- Impôts sur les sociétés payés	(109)	26	(83)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	9	-	9
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents	(18)	-	(18)
<b>= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>276</b>	<b>(59)</b>	<b>217</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	154	-	154
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	(49)	-	(49)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>	<b>381</b>	<b>(59)</b>	<b>322</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)	(17)	-	(17)
+ Diminution (Augmentation) non courante des Fonds réservés (*)	-	-	-
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>	<b>364</b>	<b>(59)</b>	<b>305</b>
- Décaissements liés à des Investissements récurrents	(24)	-	(24)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	(23)	-	(23)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs	2	-	2
<b>Flux de Trésorerie liés aux investissements/ = désinvestissements (B)</b>	<b>(45)</b>		<b>(45)</b>
+ Augmentation de capital Minoritaires	(1)	-	(1)
- Dividendes payés	(176)	1	(175)
- Remboursement de la dette long terme	-	-	-
+ Nouveaux emprunts long terme	3	-	3
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
+ Variation des dettes financières court terme	118	-	118
+ Impact technique lié à la scission des 2 métiers	(5)	-	(5)
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/les Services sur capitaux propres	(240)	367	127
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/les Services sur dette court terme	(11)	(193)	(204)
<b>= Impacts liés à la scission et aux transferts inter-métiers</b>	<b>(256)</b>	<b>174</b>	<b>(82)</b>
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>	<b>(312)</b>	<b>175</b>	<b>(137)</b>
- Différence de conversion (D)	(19)	(4)	(23)
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	<b>(12)</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
+ Trésorerie ouverture	676	436	1 112
- Trésorerie clôture	664	548	1 212
<b>= Variation de trésorerie</b>	<b>(12)</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

(\*) Reclassement de trésorerie à fonds réservés.

## C. Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes combinés historiques Décembre 2009	Retraitements <i>pro forma</i>	Comptes <i>pro forma</i> Décembre 2009
+ Excédent Brut d'Exploitation	368	(5)	363
- Résultat financier	(20)	(84)	(104)
- Impôts sur les sociétés payés	(98)	21	(77)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	3	-	3
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents	(1)	-	(1)
<b>= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>252</b>	<b>(68)</b>	<b>184</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	111	-	111
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	(13)	-	(13)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>	<b>350</b>	<b>(68)</b>	<b>282</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)	(32)	-	(32)
+ Diminution (Augmentation) non courante des Fonds réservés (*)	(114)	-	(114)
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>	<b>204</b>	<b>(68)</b>	<b>136</b>
- Décaissements liés à des Investissements récurrents	(30)	-	(30)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	(41)	-	(41)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs	17	-	17
<b>= Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)</b>	<b>(54)</b>	<b>-</b>	<b>(54)</b>
+ Augmentation de capital Minoritaires	7	-	7
- Dividendes payés	(165)	-	(165)
- Remboursement de la dette long terme	(1)	-	(1)
+ Nouveaux emprunts long terme	1	-	1
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
+ Variation des dettes financières court terme	341	-	341
+ Impact technique lié à la scission des 2 métiers	(4)	-	(4)
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/ les Services sur capitaux propres	(367)	459	92
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/ les Services sur dette court terme	166	(472)	(306)
<b>= Impacts liés à la scission et aux transferts inter-métiers</b>	<b>(205)</b>	<b>(13)</b>	<b>(218)</b>
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>	<b>(22)</b>	<b>(13)</b>	<b>(35)</b>
- Différence de conversion (D)	(38)	1	(37)
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	<b>90</b>	<b>(80)</b>	<b>10</b>
+ Trésorerie ouverture	664	548	1 212
- Trésorerie clôture	754	468	1 222
<b>= Variation de trésorerie</b>	<b>90</b>	<b>(80)</b>	<b>10</b>

(\*) Reclassement de trésorerie à fonds réservés.

## Variations des capitaux propres

### A. Au 31 décembre 2007

	Capitaux propres au 1 <sup>er</sup> janvier 2007	Résultat global total	Variations de périmètre	Dividende distribué	Autres	Capitaux propres au 31 décembre 2007
Comptes combinés	679	206	190	(149)	6	932
Retraitements <i>pro forma</i>	(2 134)	(72)	71	-	-	(2 135)
<b>Comptes <i>pro forma</i></b>	<b>(1 455)</b>	<b>134</b>	<b>261</b>	<b>(149)</b>	<b>6</b>	<b>(1 203)</b>

### B. Au 31 décembre 2008

	Capitaux propres au 1 <sup>er</sup> janvier 2008	Résultat global total	Variations de périmètre	Dividende distribué	Autres	Capitaux propres au 31 décembre 2008
Comptes combinés	932	179	(245)	(176)	1	691
Retraitements <i>pro forma</i>	(2 135)	(60)	367	-	-	(1 828)
<b>Comptes <i>pro forma</i></b>	<b>(1 203)</b>	<b>119</b>	<b>122</b>	<b>(176)</b>	<b>1</b>	<b>(1 137)</b>

### C. Au 31 décembre 2009

	Capitaux propres au 1 <sup>er</sup> janvier 2009	Résultat global total	Variations de périmètre	Dividende distribué	Autres	Capitaux propres au 31 décembre 2009
Comptes combinés	691	82	(367)	(165)	9	250
Retraitements <i>pro forma</i>	(1 828)	(68)	459	-	-	(1 437)
<b>Comptes <i>pro forma</i></b>	<b>(1 137)</b>	<b>14</b>	<b>92</b>	<b>(165)</b>	<b>9</b>	<b>(1 187)</b>

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES PRO FORMA

### NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes *pro forma* ont été établis sous une forme compatible avec les principes et méthodes comptables que New Services appliquera dans ses prochains états financiers.

#### Cadre général

En application du règlement européen 16/06/2002 du 19 juillet 2002, la base de préparation ci-avant, en lien avec celle des comptes combinés historiques, décrit comment le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne a été appliqué pour la préparation des comptes combinés historiques et *pro forma* au 31 décembre 2009. Ces comptes présentent en données comparatives les exercices 2008 et 2007 établis selon les mêmes principes et conventions de combinaison et le même référentiel comptable.

New Services a établi ses comptes *pro forma* relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009 conformément aux dispositions de la norme IFRS 1 « Première adoption des Normes internationales d'information financière ».

À l'égard d'une filiale devenant premier adoptant après sa Société mère, la norme IFRS 1 donne le choix pour l'évaluation des actifs et passifs au sein du bilan d'ouverture de la filiale :

- ▶ soit d'évaluer les actifs et passifs aux valeurs comptables telles qu'elles ressortent de la contribution du sous-groupe aux comptes consolidés historiques de la Société mère, après retraitement des ajustements liés aux procédures de consolidation ;
- ▶ soit d'évaluer les actifs et les passifs aux valeurs comptables établies selon les dispositions de la norme IFRS 1 appliquée à la date de transition de la filiale aux IFRS. Dans ce cas, les options d'IFRS 1 appliquées par la filiale peuvent être différentes de celles retenues par la mère.

New Services a choisi d'établir ces états financiers IFRS sur la base des valeurs comptables de ses actifs et passifs tels qu'ils ressortent dans sa contribution aux états financiers consolidés de Accor, après élimination des ajustements liés aux procédures de consolidation du groupe Accor. Par voie de conséquence, le Groupe New Services a retenu des options offertes par la norme IFRS 1 identiques à celles appliquées par le groupe Accor.

Ainsi, les dispositions transitoires de première adoption suivantes ont été retenues lors de sa transition aux IFRS :

- ▶ **regroupements d'entreprises** : non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004, date de transition aux IFRS du groupe Accor ;
- ▶ **montant cumulé des différences de conversion** : les écarts de conversion de New Services ont été remis à zéro, par contrepartie des réserves, dans le bilan d'ouverture du groupe Accor lors de sa transition aux IFRS. En conséquence, les différences de conversion présentées en capitaux propres sont celles dégagées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 ;
- ▶ **instruments financiers** : les instruments financiers de New Services ont été désignés soit à la juste valeur par le biais du résultat soit disponible à la vente à la date de transition aux IFRS du groupe Accor.

Les exemptions suivantes n'avaient, quant à elles, pas été retenues lors de sa transition aux IFRS :

- ▶ réévaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur ;
- ▶ application de la norme IFRS 2 aux instruments de capitaux propres attribués avant le 7 novembre 2002 et à ceux attribués après le 7 novembre 2002 mais dont les droits ont été acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

#### Normes, amendements de normes et interprétations en vigueur

Au 31 décembre 2009, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB, à l'exception :

- ▶ de la norme IAS 39 qui n'a été adoptée que partiellement ;
- ▶ de l'interprétation IFRIC 12 « Accords de concession de services » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 29 mars 2009 ;
- ▶ de l'interprétation IFRIC 15 « Accords pour la construction d'un bien immobilier » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 31 décembre 2009 ;
- ▶ de l'interprétation IFRIC 16 « Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 30 juin 2009 ;
- ▶ de l'interprétation IFRIC 18 « Transferts d'actifs des clients » qui est d'application obligatoire pour les exercices commençant après le 31 octobre 2009.

Ces divergences sont sans effet sur les comptes de New Services puisque l'application de cette norme et de ces interprétations n'aura pas d'impact dans les comptes du Groupe lorsqu'elles seront adoptées par l'Union Européenne et deviendront d'application obligatoire pour le Groupe.

Par conséquent, les comptes de New Services 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<sup>er</sup> janvier 2009 sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2009 :

- ▶ IFRS 8 « Secteurs opérationnels » : IFRS 8 vient en substitution de la norme IAS 14 « Information sectorielle ». Alors qu'IAS 14 requérait une information sectorielle selon deux niveaux (secteurs d'activités et secteurs géographiques), IFRS 8 requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe extraites du reporting interne, et utilisées par la Direction pour décider de l'allocation de ressources et l'évaluation de la performance de ces derniers. Les zones géographiques répondant aux critères de la nouvelle norme sont les mêmes que celles déterminées auparavant selon IAS 14. De même, les indicateurs suivis par la Direction correspondent à ceux qui étaient déjà présentés dans le cadre de l'application de norme IAS 14. La mise en application de cette nouvelle norme n'a pas eu d'impact sur la présentation des comptes *pro forma* de New Services ni même sur l'affectation des écarts d'acquisition aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ;
- ▶ IAS 1 Révisée « Présentation des États financiers » : l'application de cette norme a conduit New Services à modifier la structure des états financiers présentés sans incidence sur sa situation financière :
  - le tableau de variation des capitaux propres ne présente plus que les seules transactions avec les actionnaires, les autres composantes étant incluses dans l'état de résultat global,
  - toutes les variations d'actifs et de passifs au cours d'une période sont présentées dans deux états : un compte de résultat séparé (composantes du résultat) et un état du résultat global (présentant notamment les autres éléments du résultat global),
 New Services a, de plus, décidé de maintenir les libellés actuels de ses états financiers ;
- ▶ IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle » : l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés, New Services ne proposant pas de programmes de fidélité à ses clients ;
- ▶ amendement à IAS 23 « Coûts d'emprunt » : New Services ayant déjà retenu l'option de comptabiliser les coûts d'emprunt directement attribuables à la construction des actifs qualifiés dans le coût des actifs, l'entrée en vigueur de cet amendement a été sans effet sur ses comptes ;
- ▶ amendement à IFRS 2 « Conditions d'acquisition des droits et annulations » : cet amendement précise que la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés doit tenir compte de toutes les conditions accessoires à l'acquisition des droits. En outre, lorsque la société ou le bénéficiaire peut choisir de ne pas satisfaire une de ces conditions, le non-respect doit être traité comme une annulation. L'application de ce texte a été sans effet sur les exercices publiés ;
- ▶ amendement à IAS 32 et IAS 1 « Instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation » : les instruments financiers remboursables à la juste valeur au gré du porteur ou les obligations générées en cas de liquidation sont classés en capitaux propres et non plus au passif. Les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires ne sont pas visés par ce texte. New Services ne détenant pas au 31 décembre 2008 ce type d'instruments financiers, l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés ;
- ▶ amendement à IFRS 1 et IAS 27 « Coût d'acquisition d'une participation dans une filiale, une entité contrôlée conjointement ou une entreprise associée » : ce texte ne concernant que les états financiers individuels et non consolidés, sa mise en application a été sans effet sur les comptes *pro forma* de New Services ;
- ▶ IFRIC 11 « IFRS 2- Actions propres et transactions intra-groupe » : New Services avait appliqué cette interprétation par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2008. L'application de cette interprétation n'avait pas entraîné d'impact sur les comptes de New Services ;
- ▶ IFRIC 14 « IAS 19 – Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction » : l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés ;
- ▶ la version révisée de l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 « Reclassements d'actifs financiers : date d'entrée en vigueur et transition ». Le Groupe n'ayant pas mis en application l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 qui lui permet de reclasser certains de ses actifs financiers, l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices publiés ;
- ▶ les amendements à IFRIC 9 et IAS 39 « Dérivés incorporés » : New Services n'a pas mis en application l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 qui a été révisé et qui permet de reclasser certains des actifs financiers. L'application de ces amendements a par conséquent été sans effet sur les exercices publiés ;
- ▶ l'amendement à IFRS 7 « Amélioration des informations à fournir sur les instruments financiers ». L'application de l'amendement à IFRS 7 a conduit le Groupe à présenter des informations supplémentaires sur les hiérarchies de juste valeur de ses instruments financiers et sur la maturité de ses passifs financiers (cf. note 21) mais a été sans impact sur la situation financière du Groupe.

## Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe des futures normes, amendements de normes et interprétations

Pareillement, New Services n'a pas choisi d'appliquer de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union Européenne au 31 décembre 2009 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2009 :

		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés de New Services au cours de la première période d'application
Amendement à IAS 39	« Éléments couverts éligibles »	01/07/2009	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés de New Services n'est anticipé à ce stade
IFRS 1 révisée	Version révisée d'IFRS 1 « Première adoption des Normes internationales d'information financière »	01/07/2009	
Amendement à IFRS 1	Exemptions additionnelles pour les premiers adoptants	01/01/2010	
Amendement à IFRS 2	Transactions de Groupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie	01/01/2010	
Amendement à IAS 32	« Classement des droits de souscription émis »	01/02/2010	
Amendement à IFRIC 14	« Paiements anticipés des exigences de financement minimal »	01/01/2011	
	Amélioration des IFRS (Avril 2009)	01/01/2010	
IFRIC 17	« Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires »	31/10/2009	
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	Ces normes, d'application prospective, concernent les regroupements d'entreprises et les variations de pourcentage d'intérêts réalisés à partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2010. New Services sera amené à modifier la comptabilisation de ses futurs regroupements d'entreprises ainsi que celles des transactions futures relatives aux intérêts minoritaires selon les dispositions des nouvelles normes révisées.
IFRS 3 Révisée	« Regroupements d'entreprises »	01/07/2009	
IAS 27 Révisée	« États financiers consolidés et individuels »	01/07/2009	

## Établissement des états financiers

Les comptes des sociétés combinées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe New Services. L'ensemble des sociétés combinées clôture ses comptes au 31 décembre.

La préparation des états financiers *pro forma* implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe New Services 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 le montant des provisions pour risques ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des dépréciations d'actifs et des impôts différés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie Groupe et traduisent la réalité économique des transactions.

L'exercice 2008 a été marqué par une crise économique et financière caractérisée par une difficulté à appréhender les perspectives d'avenir. Ce contexte de crise a continué à prévaloir au cours de l'exercice 2009 et les comptes *pro forma* du 31 décembre 2009 ont par conséquent été établis par référence à cet environnement immédiat, notamment pour la valorisation des instruments financiers et l'évaluation des actifs immobilisés.

## Gestion de la structure du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est de s'assurer du maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sain, 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 optimiser 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 politiques et procédures de gestion sont identiques pour les trois exercices présentés.

De plus, le Groupe s'est fixé comme objectif d'avoir une notation solide (« *strong investment grade* »).

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

## A. Méthodes de combinaison

Les sociétés dans lesquelles New Services exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont intégrées globalement dans les comptes combinés.

Les sociétés exploitées en commun par un nombre limité de partenaires avec lesquels New Services exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord entre actionnaires, sont intégrées par intégration proportionnelle dans les comptes combinés.

Les titres des sociétés dans lesquelles New Services exerce directement ou indirectement une influence notable sont mis en équivalence. Cette influence est présumée lorsque le Groupe détient entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Lors d'une acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels de la filiale acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les intérêts minoritaires sont évalués pour leur part dans les justes valeurs des actifs et passifs comptabilisés.

Conformément à la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels », seuls les droits de vote potentiels exerçables ou convertibles, sont pris en considération pour apprécier le contrôle. Il n'est pas tenu compte des droits de vote potentiels non immédiatement exerçables ou convertibles, ou soumis à l'occurrence d'un événement futur.

## B. Écarts d'acquisition

À l'occasion de la première intégration 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'entité acquise.

Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature.

### B.1. Écart d'acquisition positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entité acquise à la date d'acquisition est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique « Écarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition résiduels sont généralement issus de la présence de synergies et d'autres avantages attendus résultant du rachat des sociétés acquises.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise dans laquelle New Services exerce une influence notable est inclus dans la valeur comptable de celle-ci.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition de filiales et d'entités contrôlées conjointement est présenté séparément au bilan.

Les écarts d'acquisition positifs ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont détaillées dans la note 1.D.4. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique « Charges et produits non récurrents », est irréversible.

### B.2. Écart d'acquisition négatif

L'écart d'acquisition négatif représente l'excédent de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entité acquise à la date d'acquisition sur le coût d'acquisition.

L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

## C. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Les postes de bilan exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice au cours duquel les activités seront cédées.

Pour la conversion des comptes des filiales situées dans les pays à hyper-inflation, les actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours de change en vigueur le jour de la transaction (cours historique), et les actifs et passifs monétaires sont convertis au cours de clôture.

Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours historique, les autres postes sont convertis au cours moyen du mois de leur enregistrement. Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat en résultat financier.

## D. Immobilisations

### D.1. Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe a considéré ses marques principales comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. note 1.D.4).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels, licences et listes clients) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue :

- ▶ licences : durée de la licence ;
- ▶ listes clients : entre 3 et 15 ans ;
- ▶ logiciels : entre 2 et 7 ans.

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première intégration repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur. Les marques identifiables sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent. Les listes clients sont quant à elles évaluées par reconstitution du coût de conquête de nouveaux clients.

### D.2. Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient moins les amortissements et les pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence dès leur mise en service.

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 :

- ▶ agencements : entre 5 et 15 ans ;
- ▶ matériels et mobiliers : entre 4 et 7 ans.

### D.3. Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non combinés 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.

Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications opérationnelles financières 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 dans l'environnement économique, financier ou politique importants ayant un effet négatif sur l'entité... Dès lors qu'un indice de perte de valeur est détecté, le Groupe réalise un test de dépréciation l'amenant à comparer la valeur recouvrable de l'immobilisation financière avec sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable est approchée selon les méthodes décrites en note 1.D.4.

#### **D.4. Valeur recouvrable des immobilisations**

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les 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 à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions et aux marques).

##### **Indices de perte de valeur**

Les indices de perte de valeur sont les suivants :

- ▶ baisse de 15 % du Chiffre d'affaires opérationnel à périmètre et change constant ; ou
- ▶ baisse de 20 % de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre et change 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 cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition, l'UGT comprend, en plus de l'écart d'acquisition, l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles rattachées à cet écart d'acquisition. Les UGT constituées dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition sont identifiées par pays et par activité pour les pays les plus significatifs. Pour les pays les moins significatifs (chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros), les UGT sont identifiées, par exception, par pays uniquement. Un test de dépréciation est réalisé au minimum une fois par an pour chacune des UGT identifiées.

Les autres actifs non rattachés à des UGT 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.

##### **Écarts d'acquisition et immobilisations corporelles**

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. La valeur recouvrable de l'ensemble des actifs ou des UGT est, par conséquent, 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)**

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'une UGT ou d'un actif en cas de mise en vente.

Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisé par l'UGT ou l'actif puis à lui appliquer un multiple en fonction de la situation géographique du pays ainsi que du risque spécifique au pays.

Les multiples retenus correspondent à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché.

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

##### **2. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés**

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans, sauf si une durée plus longue peut être justifiée ce qui est notamment le cas lorsque le cycle économique est bas. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays. Il s'élève, pour cet exercice, à 2 % pour les pays développés.

En outre, tous les écarts d'acquisition supérieurs à 10 millions d'euros font l'objet d'un test de flux futurs de trésorerie actualisés à chaque exercice.

##### **Immobilisations incorporelles non rattachées à une UGT (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 « Charges et produits non récurrents » (cf. note 1.S.9)

### **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 licences 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. Stocks**

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

## **F. Créances clients et autres créances**

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué éventuellement du montant des pertes de valeur enregistrées dans le compte de résultat. Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues n'est pas recouvrable.

## **G. Fonds réservés**

Ils sont représentatifs de la valeur faciale des Titres de Services en circulation soumis à des réglementations particulières dans certains pays (notamment en France pour l'activité ticket restaurant et chèque emploi services, et en Roumanie). En particulier, ces fonds font l'objet de restriction quant à leur utilisation et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils restent la propriété de New Services et sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

## **H. Charges constatées d'avance**

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

## **I. Charges de personnel**

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés ou provisionnés par New Services à 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.

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.

Les provisions comprennent des provisions pour sinistres liés aux vols, calculées en fonction des vols déclarés et en se basant sur le pourcentage de la valeur faciale des titres volés correspondant à une anticipation du taux d'utilisation effective des titres de services volés.

## 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, le Groupe évalue ses obligations conformément à la norme IAS 19 « Avantages du Personnel ».

Les engagements sont ainsi calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que, augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macro-économiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé au bilan correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté au bilan dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

## 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. Impôt différé

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un écart d'acquisition non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises conjointes sauf si :

- ▶ la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- ▶ s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

La loi de finances 2010 a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par Contribution Économique Territoriale (CET). La CET se compose de deux éléments qui sont :

- 1) la Contribution foncière des entreprises (CFE), assise sur la valeur locative des seuls biens passibles de taxes foncières, présentant des caractéristiques similaires à celles de la taxe professionnelle et ce fait assimilable comptablement à une charge opérationnelle ; et
- 2) la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée produite par les entreprises et présentant certaines caractéristiques la rapprochant d'un impôt sur le résultat au regard d'IAS 12.

Dans un communiqué du 14 janvier dernier, le Conseil National de la Comptabilité a considéré qu'il appartenait à chaque entreprise d'exercer son jugement afin de déterminer la qualification de la CVAE.

En mars 2006 puis en mars 2009, l'IFRIC a indiqué qu'un impôt sur le résultat impliquait un résultat net plutôt qu'un résultat brut sans que le montant net soit nécessairement égal au résultat comptable avant impôt. La valeur ajoutée, base de calcul de la CVAE, est un agrégat net et non brut. De plus, l'expérience montre que certaines taxes en vigueur à l'étranger et déterminées sur la base des soldes intermédiaires de gestion sont généralement traitées comme des impôts sur le résultat selon IAS 12. C'est le cas de la « Gewerbesteuer » en Allemagne et de l'« IRAP » en Italie. Dans un but d'homogénéité et de cohérence, New Services a par conséquent jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques d'un impôt sur le résultat. Les analyses effectuées par le Groupe ont néanmoins permis de conclure que le montant des impôts différés à reconnaître au 31 décembre 2009 n'était pas significatif. En conséquence, aucun montant n'a été enregistré à la clôture.

## N. Opérations en actions

### N.1. 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<sup>er</sup> janvier 2005 sont évalués et comptabilisés en charges de personnel. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués et restent non comptabilisés.

Douze plans octroyés entre 2003 et décembre 2009 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit, pour 11 d'entre eux, d'options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits. Un seul plan est un plan avec conditions de performance non liées au marché et condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur des biens et des services reçus évaluée selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'attribution. La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant aux dates des conseils d'administration ayant décidé de ces plans. Conformément aux principes comptables de la norme IFRS 2, les conditions de performance non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des biens et services reçus mais viennent par contre ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

Lors de l'exercice des options, le compte de trésorerie reçue est débité et un compte de capitaux propres est crédité : le montant reçu est réparti entre augmentation de capital et prime d'émission.

### N.2. Plan d'Épargne Groupe

L'attribution d'avantages aux personnels via l'établissement de plans d'épargne entreprise (PEE) entre aussi dans le champ de l'IFRS 2 dans la mesure où une décote est accordée lors de l'acquisition des titres par le salarié. Ainsi, dès lors que le prix de souscription accordé aux employés est affiché en décote par rapport à la juste valeur de l'action à la date d'attribution, une charge est comptabilisée immédiatement ou sur la période d'acquisition des droits à défaut d'acquisition immédiate.

Les plans d'épargne groupe permettent aux salariés d'investir dans des actions du Groupe à un prix décoté. Le prix de souscription avant application de la décote est basé sur la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution. Ces actions sont incessibles pendant 5 ans.

La juste valeur de tels plans est mesurée en tenant compte :

- du pourcentage de décote octroyé au salarié ;
- du coût d'incessibilité sur la part des titres souscrits par les salariés. Ce coût d'incessibilité, calculé uniquement sur les actions financées par les salariés en excluant le complément bancaire, est évalué en actualisant la décote sur 5 ans au taux sans risque ;
- de la date d'attribution : date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant au premier jour de la période de souscription.

L'avantage consenti aux salariés se mesure comme étant la différence entre la juste valeur de l'action acquise, et le prix d'acquisition payé par le salarié à la date de souscription multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage est entièrement reconnue en « Charges de personnel » contrepartie capitaux propres à la fin de la période de souscription.

### N.3. 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.

## O. Titres à rembourser

Les titres de service à rembourser sont comptabilisés en passif courant. Ils correspondent à la valeur faciale des titres en circulation non encore remboursés aux prestataires affiliés.

## P. 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.

### P.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 combinées. 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. 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.

### P.2. 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.

### P.3. 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.

### Q. 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.

### R. Promesses unilatérales d'achat consenties par New Services

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 New Services (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales combinées en Intégration Globale soit comptabilisée en dette. La contrepartie de l'écart entre la dette ainsi comptabilisée et les intérêts minoritaires représentatifs du pourcentage de titres sujet du « PUT », est enregistrée en écart d'acquisition. Lorsque le prix d'exercice est égal à la juste valeur des titres, la dette est évaluée à l'aide des business plans des 5 prochaines années des sociétés sous-jacentes objets de la promesse d'achat en appliquant un multiple d'EBE et fait l'objet d'une actualisation. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées :

- ▶ en écart d'acquisition pour la part de la variation liée à la réactualisation du business plan ;
- ▶ en charges financières pour la part de la variation liée à la désactualisation de la dette.

### S. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

#### S.1. Volume d'Émission

Le Volume d'Émission correspond à la valeur faciale des tickets et chèques prépayés émis sur la période, ainsi qu'au montant « chargé » sur les cartes, s'agissant des cartes prépayées.

Le volume d'émission est suivi pour les produits dès lors que la gestion des titres en circulation, quel que soit leur support, est opérée par New Services.

#### S.2. Chiffre d'affaires Opérationnel

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires opérationnel correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés intégrées globalement ou proportionnellement.

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes.

Le chiffre d'affaires opérationnel est comptabilisé lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que les produits peuvent être évalués de façon fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à sa recouvrabilité.

Le chiffre d'affaires opérationnel est de deux types :

##### S.2.1. Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission

Il correspond au chiffre d'affaires opérationnel généré par l'activité de titres de services.

Pour l'ensemble de ces produits, le chiffre d'affaires comptabilisé comprend essentiellement les éléments suivants :

- ▶ les commissions perçues auprès des entreprises clientes. Les commissions comprennent la commission facturée sur la vente des tickets et des cartes ainsi que l'ensemble des frais annexes facturés aux clients sur la vente tels que les frais de livraison, la vente de la carte ou les frais de personnalisation des titres de services... Les commissions sont comptabilisées en chiffre d'affaires lors de l'émission des titres de services et de leur envoi aux clients ;
- ▶ la participation des affiliés correspondant à la quote-part des titres de services non remboursée au porteur du titre ainsi que les frais annexes qui pourraient lui être facturés tels qu'un droit d'entrée, des frais de souscription mensuels, la vente ou la location du terminal de paiement (TPE)... Les participations sont considérées comme un revenu acquis dès lors que les titres de services sont émis et dans la mesure où l'opération de traitement ne peut être dissociée de l'opération d'émission. Elles sont par conséquent comptabilisées à l'émission du titre de services, une provision pour coût de traitement à venir étant alors comptabilisée ;

- les gains réalisés sur les titres de services non présentés avant la date d'expiration. Afin de tenir compte des pratiques commerciales existantes dans chacun des pays (remboursement des titres de services périmés et autres gestes commerciaux), ces gains sont reconnus progressivement une fois expirée la date d'expiration des titres de services ;
- les revenus issus des insertions publicitaires dans les carnets de tickets ou les cartes. Ces revenus sont comptabilisés à la date de facturation au client achetant l'insertion publicitaire.

### S.2.2. *Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission*

Il correspond au chiffre d'affaires généré par des activités à valeur ajoutée telles que les programmes de motivation, des services à la personne, des prestations liées à de l'événementiel. Ce chiffre d'affaires correspond au montant de la prestation facturée à l'entreprise cliente et est comptabilisé à la date de livraison des solutions.

### S.3. Chiffre d'Affaires Financier

Il correspond aux revenus générés par le placement des fonds structurellement mis à la disposition du métier des services entre la date d'émission et la date de remboursement des titres et chèques.

Le chiffre d'affaires financier représente des produits d'exploitation de ce métier et, cumulé avec le chiffre d'affaires opérationnel, forme le chiffre d'affaires total du Groupe.

### S.4. Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation ainsi que les charges de loyers.

### S.5. Amortissements et Provisions

Les amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en propriété.

### S.6. Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant reflète l'excédent brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs principalement immatériels. Cet agrégat est 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 l'activité.

Le résultat d'exploitation courant sert de base de calcul de la marge opérationnelle : « Résultat d'exploitation courant/volume d'émission ».

### S.7. Résultat Financier

Le résultat financier comprend :

- les charges ou produits d'intérêts sur les emprunts, les autres passifs financiers et les prêts et créances ;
- le résultat de change sur opérations financières ;
- les dotations/reprises de provisions financières.

### S.8. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier fait partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où il contribue au critère de performance sur lequel New Services communique auprès des investisseurs.

### S.9. Charges et produits non récurrents

Les charges et produits non récurrents comprennent :

- les charges de restructuration c'est-à-dire les charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe ;
- l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées dans le cadre de l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » ;
- les plus ou moins values de cession des actifs immobilisés, 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. 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 récurrents dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1<sup>er</sup> 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 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. Résultats nets par action

Le nombre moyen d'actions repris pour calculer le résultat net par action des trois exercices présentés a été déterminé comme étant le nombre résultant de l'application de la parité, soit 1 pour 1, au nombre d'actions émises par Accor SA au 31 décembre 2009.

Le résultat net dilué par action est égal au résultat net par action dans la mesure où aucun instrument dilutif n'a été émis par New Services.

### U. Analyse sectorielle

Le Groupe New Services exerce son activité dans quatre zones géographiques différentes qui sont les suivantes :

- ▶ la France ;
- ▶ l'Europe (hors France) ;
- ▶ l'Amérique Latine & Caraïbes ;
- ▶ les autres pays.

Les éléments qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique sont regroupés sous la zone géographique « Structures Mondiales ».

Chaque zone géographique représente un domaine d'activité stratégique qui sert différents marchés. Pour chacune des zones géographiques, la structure de gestion est organisée et gérée séparément. La Direction examine les résultats et les performances de chacune des zones géographiques de façon indépendante. De même, les décisions en matière d'allocation des ressources sont prises de façon indépendante d'une zone géographique à l'autre.

Cette organisation a par conséquent amené le Groupe à considérer ces quatre zones géographiques 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 chacune des zones géographiques, les indicateurs suivis par la Direction sont les suivants :

- ▶ le volume d'émission ;
- ▶ le chiffre d'affaires ;
- ▶ l'excédent brut d'exploitation ;
- ▶ le résultat d'exploitation courant.



Une présentation de ces indicateurs par zone géographique est effectuée en :

- ▶ note 3 pour le volume d'émission ;
- ▶ note 3 pour le chiffre d'affaires ;
- ▶ note 5 pour l'excédent brut d'exploitation ;
- ▶ note 7 pour le résultat d'exploitation courant.

Les bilans par zone géographique sont quant à eux présentés note 25.

## V. 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 d'Accor du 11 mai 2010 a autorisé la publication de ces états financiers.

## NOTE 2. FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

### A. Développement Organique et par Acquisition

Depuis 2007, dans le cadre de son développement, New Services a réalisé les opérations suivantes :

#### A.1. Acquisition au cours de l'exercice 2007

**En janvier 2007**, New Services a acquis l'activité cartes essence de **Autocupon**, deuxième émetteur de cartes essence au Mexique et filiale du groupe Mexicain Pegaso. Le coût de cette acquisition payé à hauteur de 7 millions d'euros en numéraire comprend également un complément de prix estimé à 1 million d'euros.

**En janvier 2007**, New Services a acquis la société **Tintelingen B.V.**, émetteur B2B de chèques cadeaux de Noël aux Pays-Bas avec une large gamme de produits et prestations immatérielles. Le coût de cette acquisition payé à hauteur de 3 millions d'euros en numéraire comprend également un complément de prix versé en 2009 à hauteur de 1 million d'euros.

**En mars 2007**, New Services a acquis la société **Kadéos**, activité cartes et chèques cadeaux du groupe PPR. Cette acquisition permet à New Services de devenir le *leader* en France du marché des cartes et des chèques cadeaux. Ces produits, destinés aux entreprises et aux particuliers, sont utilisables dans plus de 82 enseignes et dans près de 1 000 points de vente en France et sur Internet. Le coût de cette acquisition, payée en numéraire, est de 211 millions d'euros. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 218 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 19 millions d'euros, à la marque Kadéos pour 19 millions d'euros, à un droit d'exclusivité avec le Groupe PPR pour 18 millions d'euros, le solde correspondant à l'écart d'acquisition (181 millions d'euros).

La société a réalisé un chiffre d'affaires de 29 millions d'euros sur l'exercice 2007.

**En juin 2007**, New Services a acquis la société **Surfgold**, *leader* asiatique des services marketing pour un montant de 10 millions d'euros payés en numéraire. Cette acquisition permet à New Services d'accéder à un portefeuille de clients constitués de grandes entreprises asiatiques et d'utiliser les plateformes Surfgold de gestion de programmes de stimulation et de fidélité pour professionnaliser et lancer à grande échelle ses activités récompenses et programmes de fidélité. L'écart de première consolidation qui s'élève à 9 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 5 millions d'euros, le solde correspondant à l'écart d'acquisition (4 millions d'euros). Un complément de prix de 5 millions d'euros a été payé au premier semestre 2009, augmentant ainsi l'écart d'acquisition initial.

**En septembre 2007**, New Services a acquis la société **PrePay Technologies Ltd**, *leader* au Royaume-Uni des cartes prépayées pour 57 millions d'euros payés en numéraire ainsi qu'un complément de prix de 3 millions d'euros versé au second semestre 2009. Cette acquisition permet à New Services de renforcer son *leadership* et de diversifier son portefeuille de produits et de services sur le marché britannique. L'écart de première consolidation qui s'élève à 53 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la plateforme IT pour 14 millions d'euros, à la liste clients pour 3 millions d'euros, à la marque pour 2 millions d'euros et la licence d'utilisation de e-money pour 1 million d'euros.

**En décembre 2007**, New Services a acquis 64 % du capital de **Motivano UK**, *leader* de solutions de gestion en ligne d'avantages aux salariés. New Services a racheté la participation de la société de capital-risque GeoCapital Partners. L'équipe de Direction actuelle de Motivano UK reste

actionnaire à hauteur de 36 %. Cette acquisition renforce la position de New Services comme acteur majeur sur le marché des avantages aux salariés et de la motivation. Le coût de cette acquisition, payé en numéraire, est de 6 millions d'euros. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 10 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 2 millions d'euros, à la plateforme IT pour 1 million d'euros et à la marque pour 1 million d'euros. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros sur l'exercice 2008.

### A.2. Acquisition au cours de l'exercice 2008

En janvier 2008, New Services a acquis 80 % du capital de la société **Quasar**, opérateur de programme de fidélité, incentive et motivation localisé en Allemagne. Le coût de cette acquisition, payé en numéraire, est de 10 millions d'euros. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 9 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 2 millions d'euros et à la marque pour 1 million d'euros. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros sur l'exercice 2008.

### A.3. Acquisition et développement au cours de l'exercice 2009

Le 9 février 2009, New Services a conclu une alliance stratégique avec MasterCard donnant naissance à **PrePay Solutions**. Cette *joint venture* est détenue à hauteur de 67 % par Accor, actionnaire majoritaire, et à 33 % par MasterCard Europe. PrePay Solutions a été créée à partir de PrePay Technologies Limited, acquise en 2007 par New Services, et *leader* des cartes prépayées au Royaume-Uni.

Cette nouvelle société s'appuie sur l'expertise complémentaire des deux partenaires dans les Services et le paiement électronique. PrePay Solutions commercialisera des solutions de cartes prépayées qui permettront aux entreprises et collectivités, et aux institutions financières de réduire leurs coûts et d'améliorer leur efficacité.

En octobre 2009, New Services a acquis la société **Exit Group**, quatrième opérateur tchèque de titres-restaurant ainsi que 8 listes clients. Grâce à la complémentarité d'Exit Group et de New Services Tchèque en termes de couverture géographique et de type de clientèle, cette acquisition a permis à New Services de prendre une position de *leader* sur une zone à fort potentiel. Le coût de cette acquisition s'élève à 15 millions d'euros (dont 12 millions d'euros de titres et 3 millions d'euros de listes clients), payé en numéraire, auquel s'ajoute un complément de prix de 2 millions d'euros qui sera versé en 2010. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 11 millions d'euros, a été affecté en partie (en montant brut hors impôts différés) au portefeuille clients pour 2 millions d'euros. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros sur l'exercice 2009.

## B. Taux de consolidation du Bolivar vénézuélien

Le 8 janvier 2010, les autorités monétaires du Venezuela ont procédé à la dévaluation du Bolivar Fuerte (VEF). La parité fixe de la devise nationale, qui était jusqu'à présent fixée au taux de 2,15 pour 1 USD, s'échange désormais à 4,30 pour 1 USD.

Au cours de l'exercice 2009 le groupe s'est vu retirer les agréments officiels nécessaires à la conversion des devises en dollar au cours officiel jusqu'alors retenu pour la conversion des états financiers de ses filiales.

Au 31 décembre 2009, le Groupe a décidé de convertir les contributions de ses filiales vénézuéliennes au taux le plus probable de conversion des devises à savoir le taux dévalué du Bolivar tel qu'annoncé par les autorités le 8 janvier 2010. L'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'est élevé à (39) millions d'euros.

## NOTE 3. ANALYSE DU VOLUME D'ÉMISSION ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

### Note 3.1. Volume d'émission

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	2 158	2 391	2 570
Europe (hors France)	3 836	4 332	4 372
Amérique Latine & Caraïbes	5 148	5 624	5 111
Autres pays	295	349	354
<b>VOLUME D'ÉMISSION TOTAL</b>	<b>11 437</b>	<b>12 696</b>	<b>12 407</b>

Le volume d'émission s'élève à 12 407 millions d'euros à fin décembre 2009 contre 12 696 millions d'euros à fin décembre 2008, soit une diminution de (289) millions d'euros.

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

▸ croissance organique	+ 719	M€	+ 5,7 %
▸ effets de périmètre	(225)	M€	(1,8) %
▸ impact de change	(783)	M€	(6,2) %
<b>Évolution du volume d'émission en 2009</b>	<b>(289)</b>	<b>M€</b>	<b>(2,3) %</b>

Évolution du volume d'émission par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	En M€	En M€	%
France	+ 179	+ 178	+ 7,5 %
Europe (hors France)	+ 40	+ 209	+ 4,8 %
Amérique Latine & Caraïbes	(513)	+ 302	+ 5,4 %
Autres pays	+ 5	+ 30	+ 8,5 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(289)</b>	<b>+ 719</b>	<b>+ 5,7 %</b>

### Note 3.2. Chiffre d'affaires total

Le chiffre d'affaires total se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires avec volume d'émission	619	673	661
Chiffre d'affaires sans volume d'émission	122	144	147
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL</b>	<b>741</b>	<b>817</b>	<b>808</b>
Chiffre d'affaires financier lié au <i>float</i> libre	81	110	72
Chiffre d'affaires financier lié aux fonds réservés	15	19	22
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES FINANCIER</b>	<b>96</b>	<b>129</b>	<b>94</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>837</b>	<b>946</b>	<b>902</b>

#### Chiffre d'affaires total par zone géographique

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	152	168	168
Europe (hors France)	310	346	335
Amérique Latine & Caraïbes	325	367	337
Autres pays	50	63	62
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	-	2	-
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>837</b>	<b>946</b>	<b>902</b>

(1) Le chiffre d'affaires total des entités dont les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le chiffre d'affaires total pro forma au 31 décembre 2009 s'établit à 902 millions d'euros contre 946 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de (44) millions d'euros.

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

► croissance organique	+ 9	M€	+ 1,0 %
► effets de périmètre	(2)	M€	(0,2) %
► impact de change	(51)	M€	(5,4) %
<b>Évolution du chiffre d'affaires total en 2009</b>	<b>(44)</b>	<b>M€</b>	<b>(4,7) %</b>

### Évolution du chiffre d'affaires total par zone géographique

	<b>Δ 2009/2008 Publié</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	<i>En M€</i>	<i>En M€</i>	%
France	-	(1)	(0,3) %
Europe (hors France)	(11)	-	-
Amérique Latine & Caraïbes	(30)	+ 9	+ 2,3 %
Autres pays	(1)	+ 1	+ 1,4 %
Structures mondiales	(2)	-	-
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(44)</b>	<b>+ 9</b>	<b>+ 1,0 %</b>

### Note 3.3. Chiffre d'affaires opérationnel par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
France	127	138	144
Europe (hors France)	279	302	299
Amérique Latine & Caraïbes	289	316	306
Autres pays	46	59	59
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	-	2	-
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL TOTAL</b>	<b>741</b>	<b>817</b>	<b>808</b>

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le chiffre d'affaires opérationnel au 31 décembre 2009 s'établit à 808 millions d'euros contre 817 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de (9) millions d'euros.

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

► croissance organique	+ 28	M€	+ 3,4 %
► effets de périmètre	+ 7	M€	+ 0,9 %
► impact de change	(44)	M€	(5,4) %
<b>Évolution du chiffre d'affaires opérationnel en 2009</b>	<b>(9)</b>	<b>M€</b>	<b>(1,1) %</b>

## Évolution du chiffre d'affaires opérationnel par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	En M€	En M€	%
France	+ 6	+ 6	+ 4,2 %
Europe (hors France)	(3)	+ 5	+ 1,7 %
Amérique Latine & Caraïbes	(10)	+ 15	+ 4,9 %
Autres pays	0	+ 2	+ 3,6 %
Structures mondiales	(2)	-	-
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(9)</b>	<b>+ 28</b>	<b>+ 3,4 %</b>

## 3.3.1. Chiffre d'affaires opérationnel avec Volume d'Émission par zone géographique

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	93	102	112
Europe (hors France)	231	251	243
Amérique Latine & Caraïbes	274	295	283
Autres pays	21	25	23
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL AVEC VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>619</b>	<b>673</b>	<b>661</b>

## 3.3.2. Chiffre d'affaires opérationnel sans Volume d'Émission par zone géographique

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	34	36	32
Europe (hors France)	48	51	56
Amérique Latine & Caraïbes	15	21	23
Autres pays	25	34	36
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	-	2	-
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL SANS VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>122</b>	<b>144</b>	<b>147</b>

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission des entités dont les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

## Note 3.4. Chiffre d'affaires financier par zone géographique

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	25	30	24
Europe (hors France)	31	44	36
Amérique Latine & Caraïbes	36	51	31
Autres pays	4	4	3
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES FINANCIER TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>129</b>	<b>94</b>

Le chiffre d'affaires financier au 31 décembre 2009 s'établit à 94 millions d'euros contre 129 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de (35) millions d'euros.

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

► croissance organique	(19)	M€	(15,0) %
► effets de périmètre	(9)	M€	(7,0) %
► impact de change	(7)	M€	(5,4) %
<b>Évolution du chiffre d'affaires financier en 2009</b>	<b>(35)</b>	<b>M€</b>	<b>(27,4) %</b>

#### Évolution du chiffre d'affaires financier par zone géographique

	<b>Δ 2009/2008 Publié</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	<i>En M€</i>	<i>En M€</i>	<i>%</i>
France	(6)	(6)	(21,4) %
Europe (hors France)	(8)	(5)	(11,3) %
Amérique Latine & Caraïbes	(20)	(7)	(13,3) %
Autres pays	(1)	(1)	(28,1) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(35)</b>	<b>(19)</b>	<b>(15,0) %</b>

## NOTE 4. CHARGES D'EXPLOITATION

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Coûts de personnel <sup>(1)</sup>	(208)	(249)	(248)
Autres charges d'exploitation <sup>(2)</sup>	(284)	(301)	(291)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(492)</b>	<b>(550)</b>	<b>(539)</b>

(1) Le ratio Coûts de personnel/Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Effectifs temps plein</b>			
Effectifs temps plein <sup>(*)</sup>	5 031	5 723	5 835
Ratio coûts de personnel/ETP (K€)	(41)	(44)	(43)

(\*) 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.

(2) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts informatiques, de marketing et des dépenses de publicité et de promotion. Elles comprennent également différents honoraires ainsi que les charges de loyers.

## NOTE 5. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	51	59	54
Europe (hors France)	163	178	150
Amérique Latine & Caraïbes	154	177	167
Autres pays	13	16	15
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	(36)	(34)	(23)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION TOTAL</b>	<b>345</b>	<b>396</b>	<b>363</b>

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

L'excédent brut d'exploitation *pro forma* au 31 décembre 2009 s'établit à 363 millions d'euros, contre 396 millions d'euros au 31 décembre 2008 soit une diminution de (33) millions d'euros.

Cette diminution s'analyse comme suit :

▸ croissance organique <sup>(*)</sup>	+ 2	M€	+ 0,6 %
▸ effets de périmètre	(7)	M€	(1,8) %
▸ impact de change	(28)	M€	(7,1) %
<b>Évolution de l'excédent brut d'exploitation en 2009</b>	<b>(33)</b>	<b>M€</b>	<b>(8,3) %</b>

(\*) dont impact de la variation du chiffre d'affaires financier à hauteur de (19) millions d'euros.

### Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	En M€	En M€	%
France	(5)	(4)	(7,2) %
Europe (hors France)	(28)	(20)	(11,1) %
Amérique Latine & Caraïbes	(10)	+ 16	+ 8,9 %
Autres pays	(1)	+ 1	+ 7,9 %
Structures mondiales	+ 11	+ 9	(22,5) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(33)</b>	<b>+ 2</b>	<b>+ 0,6 %</b>

## NOTE 6. DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Amortissements	(25)	(32)	(33)
Provisions	-	1	(3)
<b>TOTAL</b>	<b>(25)</b>	<b>(31)</b>	<b>(36)</b>

## NOTE 7. RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
France	43	50	42
Europe (hors France)	157	167	138
Amérique Latine & Caraïbes	146	168	159
Autres pays	11	13	12
Structures mondiales <sup>(1)</sup>	(37)	(33)	(24)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>365</b>	<b>327</b>

(1) Le résultat d'exploitation courant des entités dont les coûts et les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat d'exploitation courant au 31 décembre 2009 s'établit à 327 millions d'euros contre 365 millions d'euros au 31 décembre 2008 soit une diminution de (38) millions d'euros.

Cette évolution s'analyse comme suit :

▸ croissance organique <sup>(*)</sup>	(5)	M€	(1,7) %
▸ effets de périmètre	(7)	M€	(1,9) %
▸ impact de change	(26)	M€	(7,1) %
<b>Évolution du résultat d'exploitation courant en 2009</b>	<b>(38)</b>	<b>M€</b>	<b>(10,4) %</b>

(\*) dont impact de la variation du chiffre d'affaires financier à hauteur de (19) millions d'euros.

### Évolution du résultat d'exploitation courant par zone géographique

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	En M€	En M€	%
France	(8)	(8)	(15,3) %
Europe (hors France)	(29)	(23)	(13,7) %
Amérique Latine & Caraïbes	(9)	+ 17	+ 10,3 %
Autres pays	(1)	+ 1	+ 3,7 %
Structures mondiales	+ 9	+ 8	(20,1) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(38)</b>	<b>(5)</b>	<b>(1,7) %</b>

## NOTE 8. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Intérêts financiers <sup>(1)</sup>	(94)	(87)	(81)
Autres revenus et charges financières <sup>(2)</sup>	2	-	(23)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(92)</b>	<b>(87)</b>	<b>(104)</b>

(1) Les intérêts financiers incluent les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes au coût amorti. Ils sont uniquement composés d'intérêts financiers décaissés.

(2) Les « Autres revenus et charges financières » sont uniquement composés de gains et perte de change, principalement relatifs à la réévaluation des dettes en devises au coût amorti ainsi qu'aux différents flux de dividendes et de capital. En 2009, ils comprennent essentiellement des pertes liées à l'impact de la dévaluation au Venezuela (cf. note 2.B).



## NOTE 9. CHARGES ET PRODUITS NON RÉCURRENTS

Les charges et produits non récurrents se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009
Variation de la provision pour restructuration	(9)	3	(1)
Coûts de restructuration	(7)	(7)	(14)
<b>Charges de restructuration</b>	<b>(16)</b>	<b>(4)</b>	<b>(15)</b>
Dépréciations d'écarts d'acquisition	(12)	(2)	(120)
Dépréciations d'immobilisations incorporelles	-	-	(18)
<b>Dépréciation d'actifs</b>	<b>(12)</b>	<b>(2)</b>	<b>(138)</b>
Provisions	(1)	1	(41)
Gains/(pertes) non récurrents	3	(10)	(17)
<b>Autres produits et charges non récurrents</b>	<b>2</b>	<b>(9)</b>	<b>(58)</b>
<b>TOTAL PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS</b>	<b>(26)</b>	<b>(15)</b>	<b>(211)</b>

### Note 9.1. Charges de restructuration

Les charges de restructuration sur la période 2007, 2008 et 2009 comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe, dont les coûts relatifs au plan de départ volontaire annoncé par le Groupe en juin 2009.

### Note 9.2. Dépréciation d'actifs

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2007, 2008 et 2009 sont les suivants :

- ▶ en 2007, les dépréciations étaient principalement liées à la revue de la valorisation de l'activité en Argentine (10 millions d'euros) ;
- ▶ en 2008, les dépréciations étaient principalement liées à la revue de la valorisation d'une liste client au Brésil ;
- ▶ en 2009, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles de Kadéos pour respectivement 83 millions d'euros et 17 millions d'euros ainsi que 16 millions d'euros sur une activité aux USA.

### Note 9.3. Autres produits et charges non récurrents

Les autres produits et charges non récurrents sont constitués des éléments suivants :

- ▶ au 31 décembre 2007, de moins values réalisées sur des cessions de titres ;
- ▶ au 31 décembre 2008, principalement une provision pour coûts de déménagement de New Services en France pour 8,5 millions d'euros ;
- ▶ au 31 décembre 2009, une perte de (32) millions d'euros liée à la dévaluation du Bolivar Fuerte et une provision pour perte de valeur sur créances et pertes de change de (19) millions d'euros.

## NOTE 10. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

## Note 10.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Charge d'impôt exigible	(79)	(83)	(77)
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES</b>	<b>(79)</b>	<b>(83)</b>	<b>(77)</b>
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	7	(4)	15
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	4	1	-
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>11</b>	<b>(3)</b>	<b>15</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT TOTALE</b>	<b>(68)</b>	<b>(86)</b>	<b>(62)</b>

## Note 10.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)</b>	<b>202</b>	<b>263</b>	<b>12</b>
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	18	(13)	125
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	-	-	-
Autres	4	4	8
<b>TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)</b>	<b>22</b>	<b>(9)</b>	<b>133</b>
<b>RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)</b>	<b>(4)</b>	<b>12</b>	<b>29</b>
<b>RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)</b>	<b>220</b>	<b>266</b>	<b>174</b>
<b>TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE (E)</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>
<b>IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)</b>	<b>(76)</b>	<b>(92)</b>	<b>(60)</b>
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
▸ au différentiel de taux courant des pays étrangers	8	16	6
▸ à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(3)	(3)	(3)
▸ à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	-	-	1
▸ à des impacts de changement de taux d'impôts différés	4	1	-
▸ au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	13	-	-
▸ aux transferts inter-métiers-virtuelles Accor SA	-	-	-
▸ à un impôt sur transactions financières au Brésil et en Argentine	(11)	-	-
▸ à d'autres éléments	(3)	(8)	(6)
<b>TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>(2)</b>
<b>IMPÔT AU TAUX NORMAL (H) = (F) + (G)</b>	<b>(68)</b>	<b>(86)</b>	<b>(62)</b>
<b>IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (I)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)</b>	<b>(68)</b>	<b>(86)</b>	<b>(62)</b>
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	220	266	174
Charge d'impôt à taux courant	(67)	(76)	(54)
<b>TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE</b>	<b>30,5 %</b>	<b>28,6 %</b>	<b>31,0 %</b>

### Note 10.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	8	17	14
Différences temporaires entre le résultat <i>pro forma</i> et le résultat social	7	7	13
Pertes fiscales activées	1	-	1
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>28</b>
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	1	1	1
Différences temporaires entre le résultat <i>pro forma</i> et le résultat social	51	65	61
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>52</b>	<b>66</b>	<b>62</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)</b>	<b>(36)</b>	<b>(42)</b>	<b>(34)</b>

### Note 10.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2009, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 24 millions d'euros. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 19 millions d'euros au 31 décembre 2008 et à 11 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Au 31 décembre 2009, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se composait de pertes fiscales pour un montant de 24 millions d'euros à activer de la façon suivante : 1 million d'euros périmé à horizon N+1, 1 million d'euros périmé à horizon N+3, 1 million d'euros périmé à horizon N+4, 3 millions d'euros périmés à horizon N+5 et au-delà et 18 millions d'euros sans limite temporelle.

## NOTE 11. ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	680	645	666
Amortissements cumulés et dépréciations	-	-	(109)
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>	<b>680</b>	<b>645</b>	<b>557</b>

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Brésil		154	122	159
France (Ticket Cadeaux)	2.A.1	181	181	115
Royaume-Uni		100	83	70
Roumanie		36	37	37
Italie		36	33	36
Mexique		35	31	31
Suède		19	19	17
Australie		11	11	13
USA		33	33	13
République Tchèque		2	2	13
Allemagne		-	14	10
Asie		8	10	10
Autres (inférieurs à 10 millions d'euros)		65	69	33
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>		<b>680</b>	<b>645</b>	<b>557</b>

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>		<b>426</b>	<b>680</b>	<b>645</b>
<b>AUGMENTATION DE LA VALEUR BRUTE ET IMPACT DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE</b>		<b>258</b>	<b>25</b>	<b>23</b>
▸ République Tchèque	2.A.3	-	-	9
▸ France (Ticket Cadeaux)	2.A.1	181	-	-
▸ Royaume-Uni (Prepay)	2.A.1	53	-	-
▸ Autres acquisitions		24	11	13
▸ Allemagne (Acquisition de Quasar)	2.A.2	-	8	-
▸ Royaume-Uni (Acquisition de Motivano)	2.A.1	-	7	-
▸ Brésil		-	(1)	1
<b>CESSIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>(4)</b>	<b>(4)</b>	<b>(11)</b>
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>9</b>	<b>(12)</b>	<b>(2)</b>	<b>(120)</b>
<b>DIFFÉRENCE DE CONVERSION</b>		<b>(1)</b>	<b>(35)</b>	<b>39</b>
<b>VALORISATIONS/ACTUALISATIONS PUT</b>		<b>13</b>	<b>(19)</b>	<b>(19)</b>
<b>VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE</b>		<b>680</b>	<b>645</b>	<b>557</b>

## NOTE 12. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>VALEURS BRUTES</b>			
Marque Kadéos <sup>(1)</sup>	19	19	19
Autres marques	15	17	18
Listes Clients <sup>(2)</sup>	42	49	54
Licences, logiciels	70	76	96
Autres immobilisations incorporelles	22	32	42
<b>TOTAL VALEURS BRUTES</b>	<b>168</b>	<b>193</b>	<b>229</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR</b>			
Marques	(4)	(3)	(4)
Listes clients	(5)	(11)	(30)
Licences, logiciels	(53)	(58)	(72)
Autres immobilisations incorporelles	(5)	(11)	(24)
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS</b>	<b>(67)</b>	<b>(83)</b>	<b>(130)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>101</b>	<b>110</b>	<b>99</b>

(1) Valorisation de la marque Kadéos suite à l'acquisition de la société en mars 2007 (cf. note 2.A.1).

(2) Dont 19 millions d'euros de valorisation des listes clients concernant Kadéos.

**Tableau de variation des immobilisations incorporelles**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>VALEURS NETTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>40</b>	<b>101</b>	<b>110</b>
Acquisitions de la période	4	1	5
Immobilisations générées en interne	7	9	14
Entrées de périmètre (*)	68	7	2
Dotations aux amortissements	(15)	(22)	(23)
Pertes de valeur comptabilisées en charges (**)	-	-	(18)
Cessions de la période	(2)	-	3
Différence de conversion	(1)	(9)	5
Reclassements	-	23	1
<b>VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>101</b>	<b>110</b>	<b>99</b>

(\*) En 2007, les entrées de périmètre comprennent principalement Kadéos et PrePay Technologies Ltd (cf. note 2.A.1).

(\*\*) En 2009, cf. note 9.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Marque Kadéos	19	19	19
Marque Rikskuponger	7	6	6
Marque Tintelingen	2	2	2
Marque Prepay	-	2	2
Autres marques	2	4	4
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

Le Groupe ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir utiliser ses marques, celles-ci ont été considérées, dans la plupart des cas, comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

**NOTE 13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	1	7	4
Constructions	5	5	3
Agencements	16	15	17
Matériels et mobiliers	81	76	78
Immobilisations en cours	1	-	1
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>104</b>	<b>103</b>	<b>103</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Constructions	(4)	(2)	(1)
Agencements	(11)	(9)	(8)
Matériels et mobiliers	(60)	(55)	(57)
Immobilisations en cours	-	-	-
<b>TOTAL DES AMORTISSEMENTS</b>	<b>(75)</b>	<b>(66)</b>	<b>(66)</b>
<b>TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(75)</b>	<b>(66)</b>	<b>(66)</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	1	7	4
Constructions	1	3	2
Agencements	5	6	9
Matériels et mobiliers	21	21	21
Immobilisations en cours	1	-	1
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>37</b>

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>VALEURS NETTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>37</b>
Entrées de périmètre	1	-	1
Investissements de la période	10	15	16
Cessions	(1)	(1)	(4)
Dotations aux amortissements	(10)	(10)	(11)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	-	-
Différence de conversion	(1)	(3)	(2)
Autres reclassements	-	7	-
<b>VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>37</b>

## NOTE 14. COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

### Note 14.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	1 112	868	920
Provisions	(17)	(22)	(26)
<b>VALEURS NETTES DES COMPTES CLIENTS</b>	<b>1 095</b>	<b>846</b>	<b>894</b>

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 14.2. Détails des stocks et autres tiers actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Stocks	10	11	14
TVA à récupérer	65	123	92
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	2	2	3
Créances d'impôts et taxes	1	2	3
Autres débiteurs	87	110	143
Charges constatées d'avance	5	6	8
<b>VALEURS BRUTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS</b>	<b>170</b>	<b>254</b>	<b>263</b>
<b>PROVISIONS</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>
<b>VALEURS NETTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS</b>	<b>169</b>	<b>253</b>	<b>261</b>

## Note 14.3. Détails des autres tiers passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
TVA à payer	7	90	23
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	38	43	43
Dettes d'impôts et taxes	67	69	33
Autres créanciers	59	82	53
Produits constatés d'avance	6	8	12
<b>VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS</b>	<b>177</b>	<b>292</b>	<b>164</b>

## Note 14.4. Échéancier des comptes de tiers

<i>(en millions d'euros)</i>						
Au 31 décembre 2009	Déc. 2007	Déc. 2008	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2009
Stocks	10	11	13	-	-	13
Clients	1 095	846	894	-	-	894
TVA à récupérer	65	123	22	70	-	92
Créances de personnel et organismes sociaux	2	2	3	-	-	3
Créances d'impôts et taxes	1	2	3	-	-	3
Autres débiteurs	86	109	142	-	-	142
<b>COMPTES DE TIERS ACTIFS COURANTS</b>	<b>1 259</b>	<b>1 093</b>	<b>1 077</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>1 147</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	92	196	140	-	-	140
TVA à payer	7	90	23	-	-	23
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	38	43	43	-	-	43
Dettes d'impôts et taxes	67	69	33	-	-	33
Autres créanciers	59	82	52	1	-	53
<b>COMPTES DE TIERS PASSIFS COURANTS</b>	<b>263</b>	<b>480</b>	<b>291</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>292</b>

## NOTE 15. AVANTAGES SUR CAPITAUX PROPRES

### Note 15.1. Résultats nets par action

Le nombre moyen d'actions repris pour calculer le résultat net par action des trois exercices présentés a été déterminé comme étant le nombre résultant de l'application de la parité, soit 1 pour 1, au nombre d'actions émises par Accor SA au 31 décembre 2009 soit 225 458 199 actions.

Le résultat net dilué par action est égal au résultat net par action dans la mesure où aucun instrument dilutif n'a été émis par New Services.

Les plans d'options de souscription d'actions et les plans d'actions sous conditions de performance décrits ci-dessous sont des plans d'options de souscription d'actions et des plans d'actions sous conditions de performance basés sur l'action Accor. Ces plans restent rattachés à Accor SA et n'ont par conséquent pas vocation à se transformer en actions New Services.

### Note 15.2. Plans d'options de souscription d'actions Accor attribués aux employés New Services

#### Description des principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions Accor attribués aux employés de New Services

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions Accor en vigueur au 31 décembre 2009 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de la période sont décrits dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution	Durée contractuelle du plan	Nombre d'options attribuées à des salariés de New Services	Période de levée d'option	Nombre de bénéficiaires	Prix d'exercice	Méthode de règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 5	4-janv.-2001	8 ans	160 000	du 4/01/04 au 4/01/09	4	40,58 €	Capitaux propres
Plan 6	8-janv.-2002	8 ans	215 700	du 8/01/05 au 8/01/10	77	37,77 €	Capitaux propres
Plan 7 (*)	12-juil.-2002	7 ans	31 641	du 12/07/05 au 12/07/09	993	39,10 €	Capitaux propres
Plan 8	3-janv.-2003	8 ans	4 900	du 4/01/06 au 3/01/11	7	31,83 €	Capitaux propres
Plan 9	7-janv.-2004	8 ans	121 100	du 8/01/07 au 7/01/12	50	35,68 €	Capitaux propres
Plan 10 (*)	9-juil.-2004	8 ans	31 339	du 9/07/07 au 9/07/12	623	33,94 €	Capitaux propres
Plan 11	12-janv.-2005	7 ans	87 200	du 13/01/09 au 12/01/12	55	32,42 €	Capitaux propres
Plan 12	9-janv.-2006	7 ans	133 700	du 10/01/10 au 09/01/13	29	46,15 €	Capitaux propres
Plan 13	24-mars-2006	7 ans	51 600	du 25/03/10 au 24/03/13	53	49,10 €	Capitaux propres
Plan 14	22-mars-2007	7 ans	161 645	du 23/03/11 au 22/03/14	122	68,65 €	Capitaux propres
Plan 15	14-mai-2007	7 ans	12 500	du 15/05/11 au 14/05/14	2	71,72 €	Capitaux propres
Plan 16 (*)	13-sept.-2007	8 ans	343	du 13/09/10 au 13/09/15	11	60,44 €	Capitaux propres
Plan 17	28-mars-2008	7 ans	152 850	du 29/03/12 au 28/03/15	132	46,46 €	Capitaux propres
Plan 18	30-sept.-2008	7 ans	6 000	du 01/10/12 au 30/09/15	2	42,70 €	Capitaux propres
Plan 19	31-mars-2009	8 ans	121 440	du 01/04/13 au 31/03/17	159	27,45 €	Capitaux propres

(\*) Les plans 7, 10 et 16 correspondent à des plans de bons d'épargne en actions (BEA).



Le plan n° 15 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2007 à 2010), une tranche représentant un quart des options de souscription d'actions Accor 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 du groupe Accor. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les bénéficiaires se verront remettre un quart des options de souscription d'actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre un huitième des options de souscription d'actions.

Pour que le nombre d'options de souscription d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'options de souscriptions d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure ou égale à environ 10 % par an. Si les progressions de ces critères sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'options de souscription d'actions réellement attribuées sera réduit en fonction de fourchettes de progression.

En 2007, les critères de performance ont été réalisés. En 2008 et 2009, une partie seulement des critères de performance ont été réalisés générant une annulation de 3 515 options.

**Les mouvements intervenus en 2007, 2008 et 2009 sur les plans d'options sur actions Accor attribués aux employés New Services sont les suivants :**

	31 décembre 2007		31 décembre 2008		31 décembre 2009	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
<b>OPTIONS NON EXERCÉES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>730 179</b>	<b>39,74 €</b>	<b>774 092</b>	<b>46,17 €</b>	<b>876 505</b>	<b>46,20 €</b>
Options attribuées	174 145	68,87 €	159 193	46,35 €	121 440	27,45 €
Options annulées/échues	(40 501)	41,64 €	(35 150)	51,87 €	(105 717)	40,72 €
Options exercées	(89 731)	40,03 €	(21 630)	37,00 €	(6 336)	39,10 €
<b>OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE</b>	<b>774 092</b>	<b>46,17 €</b>	<b>876 505</b>	<b>46,20 €</b>	<b>885 892</b>	<b>44,33 €</b>
<b>OPTIONS EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE</b>	<b>335 097</b>	<b>37,43 €</b>	<b>299 012</b>	<b>37,48 €</b>	<b>281 689</b>	<b>34,99 €</b>

Au 31 décembre 2009, 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 6	37,77 €	66 150	8 jours
Plan 8	31,83 €	900	1 an
Plan 9	35,68 €	98 750	2 ans
Plan 10	33,94 €	31 339	2,5 ans
Plan 11	32,42 €	84 550	2 ans
Plan 12	46,15 €	131 200	3 ans
Plan 13	49,10 €	46 600	3,3 ans
Plan 14	68,65 €	148 175	4,3 ans
Plan 15	71,72 €	8 985	4,5 ans
Plan 16	60,44 €	343	5,8 ans
Plan 17	46,46 €	145 350	5,3 ans
Plan 18	42,70 €	6 000	5,8 ans
Plan 19	27,45 €	117 550	7,3 ans

### Informations sur la juste valeur des options attribuées

La norme IFRS 1 permet de ne comptabiliser les paiements sur la base d'actions octroyés qu'après le 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits ne sont pas encore acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

De ce fait, 12 plans, octroyés entre 2003 et décembre 2009, entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2.

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans à partir du modèle d'évaluation des options de Black & Scholes.

Les principales données et hypothèses qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont les suivantes :

	Plan 8	Plan 9	Plan 10	Plan 11	Plan 12	Plan 13
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	30,50 €	35,18 €	33,71 €	31,64 €	49,80 €	48,30 €
Prix d'exercice	31,83 €	35,68 €	33,94 €	32,42 €	46,15 €	49,10 €
Volatilité attendue (*)	39,58 %	39,68 %	39,18 %	37,64 %	35,36 %	34,60 %
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	7 ans	7 ans	7 ans
Taux de rendement sans risque (**)	3,54 %	3,44 %	3,55 %	2,94 %	3,13 %	3,74 %
Juste Valeur des Options (***)	8,91 €	10,52 €	10,07 €	8,48 €	14,11 €	12,57 €

	Plan 14	Plan 15	Plan 16	Plan 17	Plan 18	Plan 19
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	70,95 €	70,45 €	62,35 €	47,10 €	37,12 €	25,49 €
Prix d'exercice	68,65 €	71,72 €	60,44 €	46,46 €	42,70 €	27,45 €
Volatilité attendue (*)	31,73 %	31,60 %	27,57 %	27,87 %	26,72 %	31,91 %
Durée de vie contractuelle de l'option	7 ans	7 ans	8 ans	7 ans	7 ans	8 ans
Taux de rendement sans risque (**)	3,94 %	4,25 %	4,15 %	3,84 %	4,03 %	2,63 %
Juste Valeur des Options (***)	20,38 €	19,36 €	16,66 €	11,55 €	7,00 €	5,78 €

(\*) Volatilité pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.

(\*\*) Taux de rendement sans risque pondéré en fonction de l'échéancier d'exercice.

(\*\*\*) Juste valeur des options pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.

Le taux de dividendes retenu dans le calcul de la juste valeur des options est de :

- ▶ 3,03 % pour les plans 8, 9, 10 ;
- ▶ 3,22 % pour les plans 11, 12 et 13 ;
- ▶ 2,29 % pour les plans 14, 15 et 16 ; et
- ▶ 2,53 % pour les plans 17, 18 et 19.

Ce taux correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux ou trois derniers exercices.

### La maturité des stock-options

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- ▶ 35 % des options sont exercées après 4 ans ;
- ▶ 20 % des options sont exercées après 5 ans ;
- ▶ 35 % des options sont exercées après 6 ans ;
- ▶ 5 % des options sont exercées après 7 ans – 10 % pour les plans 11, 12, 13, 14, 15, 17 et 18 ;
- ▶ 5 % des options sont exercées après 8 ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

### La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de 8 ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

## Charges comptabilisées au titre des avantages sur instruments de capital

La charge totale comptabilisée en charge de personnel en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital attribués aux employés New Services s'élève à 2 millions d'euros au 31 décembre 2009, 2 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 2 millions d'euros au 31 décembre 2007.

## Plan d'Épargne Entreprise

En avril 2007, une opération d'actionnariat salarié a été proposée aux salariés du groupe Accor, dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise.

Cette opération est de type dit à « effet de levier ». Pour chaque action souscrite entre le 11 et 18 juin 2007, la banque partenaire de l'opération en a financé 9 pour le compte du salarié. Les salariés recevront à la fin d'une période de blocage de 5 ans, 100 % de la hausse moyenne calculée sur l'ensemble des actions souscrites par le salarié grâce à son apport personnel et au complément bancaire.

De plus, l'investissement initial du salarié sur l'action est garanti par la banque.

Les caractéristiques du plan sont les suivantes :

- ▶ prix de référence des titres : 68,61 euros ;
- ▶ pourcentage de décote accordé aux salariés : 18,9 %
- ▶ prix de souscription décoté pour les salariés : 55,64 euros (NB : Hors Allemagne, puisque les salariés allemands ont souscrit des actions sans décote mais se sont vus attribuer des bons de Souscription en Actions).

À l'issue de la période de souscription, le Groupe a émis 77 450 actions nouvelles au titre des souscriptions réalisées par les salariés New Services dont 77 107 via les Fonds Communs de Placement et 343 actions en direct.

La juste valeur de la rémunération reçue par les salariés de New Services s'est élevée à 1 million d'euros et a été intégralement constatée dans les charges de personnels au titre du premier semestre 2007 en contrepartie des capitaux propres. Le coût d'incessibilité sur la part des titres souscrits par les salariés hors part levier, évalué en actualisant la décote sur 5 ans au taux de 5,5 %, s'est élevé à 0,02 million d'euros. Ce coût d'incessibilité représente 5,5 % du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

## Note 15.3. Plan d'actions sous conditions de performance attribués aux employés New Services

### Plan 2007

Le 14 mai 2007, le groupe Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés des actions sous conditions de performance. 7 260 actions sous conditions de performance ont été attribuées à des employés de New Services.

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt du groupe Accor 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 attribuées aux salariés New Services (0,5 million 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 0,4 million 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, 6 092 actions ont été remises aux bénéficiaires.

La juste valeur totale du plan s'est, in fine, élevée à 0,4 million d'euros.

**Plan 2008**

Le 28 mars 2008, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés des actions sous conditions de performance. 11 565 actions sous conditions de performance ont été attribuées à des employés de New Services.

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 attribuées aux salariés New Services (0,5 million 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 0,12 million d'euros après anticipation de la non-réalisation des conditions de performance 2009.

**Au 31 décembre 2009**

À la clôture de l'exercice 2009, les conditions de performance 2009 n'ont pas été atteintes.

La juste valeur du plan s'élève toujours à 0,12 million d'euros dont 0,06 million d'euros a été comptabilisé dans les comptes du 31 décembre 2009.

**Plan 2009**

Le 31 mars 2009, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés des actions sous conditions de performance. 30 367 actions sous conditions de performance ont été attribuées à des employés de New Services dont :

- ▶ 26 276 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 2 ans et d'une période de conservation obligatoire de 2 ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- ▶ 4 091 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 4 ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition.

Les trois critères de performance sont basés sur le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et sur le Résultat Courant après Impôt du groupe Accor 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 attribuées aux salariés New Services (0,8 million 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 0,4 million d'euros après prise en compte de la non-réalisation des conditions de performance 2009. 0,1 million d'euros de charges a été comptabilisé sur ce plan en 2009.

## NOTE 16. RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au cours des trois exercices présentés, il n'a pas été constaté en capitaux propres de profit ou perte résultant de l'évaluation des actifs disponibles à la vente et aucun montant n'a été transféré en résultat.

## NOTE 17. MINORITAIRES

(en millions d'euros)

<b>31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>8</b>
Résultat minoritaire de la période	17
Dividendes versés aux minoritaires	(15)
Augmentation de capital	4
Différence de conversion	(1)
Variations de périmètre	(3)
<b>31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>10</b>
Résultat minoritaire de la période	25
Dividendes versés aux minoritaires	(14)
Réduction de capital	(1)
Différence de conversion	2
Variations de périmètre	0
<b>31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>22</b>
Résultat minoritaire de la période	7
Dividendes versés aux minoritaires	(22)
Augmentation de capital	7
Différence de conversion	(1)
Variations de périmètre	4
<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>17</b>

## NOTE 18. RÉSULTAT GLOBAL

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2007			Déc. 2008			Déc. 2009		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	(2)	-	(2)	(56)	-	(56)	66	-	66
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	3	1	2	(2)	0	(2)	(2)	0	(2)
<b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(0)</b>	<b>(58)</b>	<b>0</b>	<b>(58)</b>	<b>64</b>	<b>0</b>	<b>64</b>

Il n'y a pas eu de reclassements du résultat global vers le résultat net de la période au cours des trois exercices présentés.

## NOTE 19. ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

### Note 19.A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2009, la décomposition de la dette brute est la suivante :

(en millions d'euros)	Taux effectif 2007		Taux effectif 2008		Taux effectif 2009	
	Déc. 2007	%	Déc. 2008	%	Déc. 2009	8%
<b>DETTE BRUTE</b>	<b>1 368</b>	<b>4,35</b>	<b>1 051</b>	<b>4,34</b>	<b>880</b>	<b>4,35</b>
Dépôt et cautionnement	4		5		6	
Engagements d'achat	43		28		9	
Autres dettes financières court terme et banques	137		466		671	
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>1 552</b>	<b>-</b>	<b>1 550</b>	<b>-</b>	<b>1 566</b>	<b>-</b>

(en millions d'euros)	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Dettes financières non courantes (long terme)	1 547	1 534	1 515
Dettes financières courantes (court terme)	5	16	51
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>1 552</b>	<b>1 550</b>	<b>1 566</b>

### Note 19.B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2009, l'échéancier de la dette financière *pro forma* brute sur la base des négociations actuelles avec les banques aurait été le suivant :

(en millions d'euros)	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Année N + 1	5	16	51
Année N + 2	18	12	10
Année N + 3	4	8	-
Année N + 4	17	8	302
Année N + 5	-	301	300
Année N + 6	300	300	300
Au-delà	1 208	905	603
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>1 552</b>	<b>1 550</b>	<b>1 566</b>

Une présentation d'un échéancier sur le long terme a semblé être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture.

Au 31 décembre 2009, sur la base des négociations actuelles avec différents établissements financiers, New Services bénéficierait de lignes de crédit de 600 millions d'euros.

### Note 19.C. Instruments financiers

#### 1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2009, il n'y avait pas de couverture de change.

## 2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2009, il n'y avait pas de couverture de taux.

## 3. Valeur de marché des Instruments Financiers

Au 31 décembre 2009, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2009 Valeur au bilan	31 décembre 2009 Juste valeur
<b>PASSIFS FINANCIERS :</b>	<b>1 566</b>	<b>1 566</b>
Obligations	600	600
Dettes bancaires	910	910
Autres dettes	56	56
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS :</b>	<b>(1 263)</b>	<b>(1 263)</b>
Titres de placement <sup>(1)</sup>	(1 222)	(1 222)
Disponibilités	(41)	(41)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>303</b>	<b>303</b>

(1) Le détail des titres de placement est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2009 Valeur au bilan	31 décembre 2009 Juste valeur
Obligations et titres de créances négociables <sup>(a)</sup>	(121)	(121)
Placements monétaires <sup>(b)</sup>	(1 096)	(1 096)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois <sup>(*) (c)</sup>	(2)	(2)
Autres	(3)	(3)
<b>TOTAL DES TITRES DE PLACEMENT</b>	<b>(1 222)</b>	<b>(1 222)</b>

(\*) La juste valeur des Sicav et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1).

(a) Actifs détenus jusqu'à l'échéance.

(b) Prêts et créances émis par le Groupe.

(c) Actifs financiers disponibles à la vente.

## Note 19.D. 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 la section 3 du présent prospectus.

## NOTE 20. ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Autres dettes financières long terme	1 547	1 534	1 515
Dettes financières court terme	2	4	10
Banques	3	12	41
Dérivés Passif	-	-	-
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 552</b>	<b>1 550</b>	<b>1 566</b>
Prêts à court terme	(8)	(3)	-
Titres de placement <sup>(1)</sup>	(984)	(1 179)	(1 222)
Disponibilités	(131)	(45)	(41)
Dérivés Actif	-	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	-	-	-
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>(1 123)</b>	<b>(1 227)</b>	<b>(1 263)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>429</b>	<b>323</b>	<b>303</b>

(1) Cf. note 19.C.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE</b>	<b>685</b>	<b>429</b>	<b>323</b>
Variation des dettes long terme	13	(13)	(19)
Variation des dettes à court terme	96	2	6
Variation des prêts court terme	(286)	5	3
Variation de trésorerie	(79)	(100)	(10)
<b>VARIATION DE LA PÉRIODE</b>	<b>(256)</b>	<b>(106)</b>	<b>(20)</b>
<b>DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>429</b>	<b>323</b>	<b>303</b>

Réconciliation de la trésorerie présentée au bilan et aux tableaux de financement *pro forma* :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>TRÉSORERIE AU BILAN</b>	<b>1 115</b>	<b>1 224</b>	<b>1 263</b>
Banques créditrices	(3)	(12)	(41)
<b>TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FINANCEMENT</b>	<b>1 112</b>	<b>1 212</b>	<b>1 222</b>



## NOTE 21. PROVISIONS

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 31 décembre 2009, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2006	Impact capitaux propres (*)	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre (*)	31 déc. 2007
▸ Provisions pour retraites et primes de fidélité	10	(2)	1	(1)	(1)	0	1	8
▸ Provisions pour litiges et autres	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>10</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

(en millions d'euros)	31 déc. 2007	Impact capitaux propres (*)	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre (*)	31 déc. 2008
▸ Provisions pour retraites et primes de fidélité	8	3	1	(1)	(0)	(1)	2	12
▸ Provisions pour litiges et autres	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>(0)</b>	<b>(1)</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	Impact capitaux propres (*)	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre (*)	31 déc. 2009
▸ Provisions pour retraites et primes de fidélité	12	3	1	(1)	(0)	1	1	16
▸ Provisions pour litiges et autres	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>(0)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>16</b>

(\*) Cf. note 21.C.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 31 décembre 2009, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2006	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2007
▸ Provisions fiscales	37	-	-	-	(13)	-	-	24
▸ Provisions pour restructurations	3	-	13	(3)	(0)	(1)	-	12
▸ Provisions pour litiges et autres	13	-	3	(2)	(0)	0	-	13
<b>TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE COURANT</b>	<b>53</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>(5)</b>	<b>(14)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>49</b>

(en millions d'euros)	31 déc. 2007	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2008
► Provisions fiscales	24	-	0	(23)	-	(0)	-	1
► Provisions pour restructurations	12	-	4	(7)	(0)	(1)	-	8
► Provisions pour litiges et autres	13	-	3	(4)	(1)	-	-	12
<b>TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE COURANT</b>	<b>49</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>(34)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>21</b>

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2009
► Provisions fiscales	1	-	0	-	-	0	-	1
► Provisions pour restructurations	8	-	8	(6)	(1)	0	-	9
► Provisions pour litiges et autres	12	-	45	(4)	(1)	1	-	53
<b>TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE COURANT</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>53</b>	<b>(10)</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>63</b>

Au 31 décembre 2009, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement une provision pour risques sur Venezuela (cf. note 9).

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. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Résultat d'exploitation courant	(1)	(2)	0
Résultat financier	-	0	0
Provisions sur actifs et restructuration	10	(4)	41
Provision pour impôts	(13)	(22)	-
<b>TOTAL</b>	<b>(4)</b>	<b>(28)</b>	<b>41</b>

## Provisions pour retraites et avantages à long terme

### 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 pré-financés, ils donnent lieu à constitution de provisions.

L'engagement actualisé (DBO : *Defined Benefit Obligation*) est calculé selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte des hypothèses actuarielles, d'augmentation de salaires, d'âge de départ à la retraite, de mortalité, de rotation ainsi que de taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macro-économiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Les modifications d'hypothèses actuarielles, ou la différence entre ces hypothèses et la réalité, donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance conformément aux principes comptables du Groupe.

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :

- ▶ les indemnités de fin de carrière en France :
  - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite,
  - le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la Direction financière du Groupe et des Ressources Humaines une fois par an en novembre de chaque année,
  - le montant calculé reste en provision au bilan ;
- ▶ les indemnités de cessation de service en Italie :
  - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement,
  - le montant calculé reste en provision au bilan ;
- ▶ les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent au Royaume-Uni (42 % de l'obligation en 2009), en France et dans les structures mondiales (18 % de l'obligation en 2009), en Belgique (17 % de l'obligation en 2009) et en Italie (15 % 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 pré-financés 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 Mondiales	Autres
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,5 %-3,5 %	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux de charges salariales	46 %	13 %	36 %	29 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	5,00 %	5,60 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %	4 % - 8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2009	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2010	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A

2008	Europe hors France				Structures Mondiales	Autres
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,5 %-3,5 %	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux de charges salariales	46 %	13 %	36 %	29 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	5,50 %	5,90 %	5,50 %	5,50 %	5,50 %	4 % - 8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2008	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2009	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A

2007	Europe hors France				Structures Mondiales	Autres
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,0 %	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux de charges salariales	46 %	13 %	36 %	29 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	5 %-5,25 %	5,8 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	4 % - 8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2007	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2008	2,20 %-4,5 %	5,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A

Les hypothèses de rendement long terme attendu sur les actifs et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définies à partir de recommandations d'experts indépendants. Le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime.

Les régimes de retraite du Groupe New Services sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou des fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. En conséquence, le rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme a été déterminé en considérant un taux de rendement garanti par les compagnies d'assurance compris entre 3,00 % et 3,25 % (selon les pays considérés) auquel un *spread* de taux compris entre 1,00 % et 1,25 % a été ajouté. Cette méthodologie permet de prendre en compte les mécanismes de lissage des performances des compagnies d'assurance et de définir des taux de rendement raisonnables (i.e. inférieurs aux taux des obligations Corporate AA).

### 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.

#### 2009

(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	14	-	14
Juste valeur des actifs des régimes	(6)	-	(6)
<b>EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	8	8
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
<b>VALEUR NETTE AU BILAN</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>

(\*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

## 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	10	-	10
Juste valeur des actifs des régimes	(5)	-	(5)
<b>EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	7	7
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
<b>VALEUR NETTE AU BILAN</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

(\*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

## 2007

<i>(en millions d'euros)</i>	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	11	-	11
Juste valeur des actifs des régimes	(8)	-	(8)
<b>EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	5	5
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
<b>VALEUR NETTE AU BILAN</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

(\*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

## Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	Régimes de retraite							Autres avantages	2009	2008	2007
								2009			
	Europe hors France										
France	Royaume- Uni	Belgique	Italie	Structures mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008	Total 2007	
<b>DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
Coût des services rendus dans l'année	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Effet de l'actualisation	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0	0
Coûts des services passés (modification de régime)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Réduction/Liquidation de régime	-	-	-	-	-	(0)	(0)	(0)	(0)	-	(1)
Acquisition/(Cession)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations versées par l'employeur	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(1)	(1)
(Gains)/Pertes actuarielles	0	1	0	(0)	1	(0)	2	0	2	2	(2)
Effet de change Total	-	0	-	-	-	0	0	0	1	(2)	(1)
Total Autres	(0)	(0)	-	-	0	1	0	(0)	0	1	(0)
<b>DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Europe hors France						Autres avantages	Total 2009	Total 2008	Total 2007	
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres					Total
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE</b>	-	4	1	-	(1)	0	5	-	5	8	8
Rendement réel des fonds	-	0	0	-	(0)	(0)	0	-	0	(1)	1
Cotisations employeurs	-	0	0	-	-	0	1	-	1	1	0
Cotisations employés	-	-	0	-	-	-	0	-	0	-	0
Prestations versées	-	(0)	(0)	-	-	(0)	(0)	-	(0)	(1)	(0)
Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition/(Cession)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de change Total	-	0	-	-	-	0	0	-	0	(1)	(1)
Total Autres	-	(0)	-	-	-	-	(0)	-	(0)	(0)	(0)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE</b>	-	4	2	-	(1)	-	6	-	6	5	8

<i>(en millions d'euros)</i>	Europe hors France						Autres avantages	Total 2009	Total 2008	Total 2007	
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres					Total
<b>SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE</b>	2	2	1	2	3	0	10	1	12	8	10
Reclassement en Actifs/Passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE</b>	2	2	1	2	5	1	14	2	16	12	8

<i>(en millions d'euros)</i>	Europe hors France						Autres avantages	Total 2009	Total 2008	Total 2007	
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres					Total
Coût des services rendus dans l'année	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Effet de l'actualisation	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Rendement attendu des actifs du régime	-	(0)	(0)	-	-	-	(0)	-	(0)	(0)	(0)
Amortissement du coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	-	-	-	-	-	(0)	(0)	(0)	(0)	-	(1)
Amortissement des écarts actuariels autres avantages	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)
Charge de l'exercice	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0
<b>AMORTISSEMENT DES ÉCARTS ACTUARIELS</b>	0	1	0	(0)	1	0	3	-	3	3	(2)

**Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 31 décembre 2009**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Montant</b>
<b>PROVISION AU 01/01/2007</b>	<b>10</b>
Charge de l'exercice	0
Versements	(1)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	(2)
Variation de périmètre	0
Change	0
Autres	0
<b>PROVISION AU 31/12/2007</b>	<b>8</b>
Charge de l'exercice	2
Versements	(1)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	3
Variation de périmètre	0
Change	(1)
<b>PROVISION AU 31/12/2008</b>	<b>12</b>
Charge de l'exercice	1
Versements	(1)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	3
Variation de périmètre	-
Change	1
Autres	1
<b>PROVISION AU 31/12/2009</b>	<b>16</b>

**Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>DETTE ACTUARIELLE</b>			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	0	(0)	(1)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	(2)	2	3
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS</b>			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(1)	1	0

**Composition des actifs de régime**

<b>Composition des actifs</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Belgique</b>	<b>Structures Mondiales</b>
Actions	55 %	15 % - 25 %	15 % - 25 %
Obligations	26 %	75 % - 80 %	75 % - 80 %
Autres	19 %	0 % - 5 %	0 % - 5 %

**Étude de sensibilité**

Au 31 décembre 2008, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 0,5 million d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 0,5 million d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

Au 31 décembre 2009, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 0,4 million d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 0,4 million d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

## NOTE 22. RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009
Résultat net, part du Groupe	117	152	(57)
Part des minoritaires	17	25	7
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	26	37	36
Impôts différés	(11)	3	(15)
Variation des provisions financières	13	(18)	182
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>162</b>	<b>199</b>	<b>153</b>
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(1)	1	(1)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	5	17	32
<b>MBA AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>166</b>	<b>217</b>	<b>184</b>

## NOTE 23. VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT, DES TITRES À REMBOURSER ET DES FONDS RÉSERVÉS

### Note 23.1. Variation du besoin en fonds de roulement et des titres à rembourser

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2007	Déc. 2008	Déc. 2009	Variation 2007/2008	Variation 2008/2009
Stocks	10	11	13	1	2
Clients	1 095	846	894	(249)	48
Autres tiers actifs	159	242	248	83	6
<b>BFR ACTIF</b>	<b>1 264</b>	<b>1 099</b>	<b>1 155</b>	<b>(165)</b>	<b>56</b>
Fournisseurs	92	196	140	104	(56)
Autres tiers passif	177	292	164	115	(128)
Titres à rembourser	2 895	2 587	2 883	(308)	296
<b>BFR Passif</b>	<b>3 164</b>	<b>3 075</b>	<b>3 187</b>	<b>(89)</b>	<b>112</b>
<b>FLOAT (BFR NET)</b>	<b>1 900</b>	<b>1 976</b>	<b>2 032</b>	<b>76</b>	<b>56</b>



<b>BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>1 900</b>
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(1)</sup>	154
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	2
Éléments de BFR inclus dans les cessions	-
Différence de conversion	(87)
Reclassements avec les autres postes du bilan	7
<b>VARIATION NETTE DE BFR</b>	<b>76</b>
<b>BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>1 976</b>
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(1)</sup>	111
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	3
Éléments de BFR inclus dans les cessions	-
Différence de conversion	(58)
Reclassements avec les autres postes du bilan	-
<b>VARIATION NETTE DE BFR</b>	<b>56</b>
<b>BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>2 032</b>

(1) Cf. tableau de financement.

## Note 23.2. Variation des fonds réservés

Les fonds réservés correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (486 millions d'euros), en Roumanie (55 millions d'euros) et au Royaume-Uni (20 millions d'euros).

<b>FONDS RÉSERVÉS AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>392</b>
Variation de la période à périmètre et change constant <sup>(1)</sup>	49
Différence de conversion	-
<b>Variation nette des Fonds réservés</b>	<b>49</b>
<b>FONDS RÉSERVÉS AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>441</b>
Variation de la période à périmètre et change constant <sup>(1)</sup>	13
Reclassement de trésorerie à fonds réservés <sup>(1)</sup>	114
Différence de conversion	(3)
<b>Variation nette des Fonds réservés</b>	<b>124</b>
<b>FONDS RÉSERVÉS AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>565</b>

(1) Cf. tableau de financement.

## NOTE 24. INVESTISSEMENTS

Les investissements réalisés par le Groupe New Services au cours des trois derniers exercices se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Investissements récurrents	18	24	30
Investissements de développement	125	23	41
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS DE L'EXERCICE</b>	<b>143</b>	<b>47</b>	<b>71</b>

## NOTE 25. ANALYSE DU BILAN PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

## A. Au 31 décembre 2007

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe (hors France)	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Total <i>pro forma</i>
Écarts d'acquisition	200	214	201	62	3	680
Autres actifs non courants	59	49	29	14	12	163
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>259</b>	<b>263</b>	<b>230</b>	<b>76</b>	<b>15</b>	<b>843</b>
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>652</b>	<b>647</b>	<b>863</b>	<b>75</b>	<b>542</b>	<b>2 779</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>911</b>	<b>910</b>	<b>1 039</b>	<b>151</b>	<b>557</b>	<b>3 622</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>(66)</b>	<b>(529)</b>	<b>293</b>	<b>50</b>	<b>(951)</b>	<b>(1 203)</b>
<b>AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>17</b>	<b>73</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>1 493</b>	<b>1 605</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>(49)</b>	<b>(454)</b>	<b>301</b>	<b>64</b>	<b>542</b>	<b>404</b>
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>960</b>	<b>1 364</b>	<b>792</b>	<b>87</b>	<b>15</b>	<b>3 218</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>911</b>	<b>910</b>	<b>1 093</b>	<b>151</b>	<b>557</b>	<b>3 622</b>

## B. Au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe (hors France)	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Total <i>pro forma</i>
Écarts d'acquisition	200	203	167	63	12	645
Autres actifs non courants	54	53	31	17	20	175
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>254</b>	<b>256</b>	<b>198</b>	<b>80</b>	<b>32</b>	<b>820</b>
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>731</b>	<b>434</b>	<b>930</b>	<b>74</b>	<b>598</b>	<b>2 767</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>985</b>	<b>690</b>	<b>1 128</b>	<b>154</b>	<b>630</b>	<b>3 587</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>(70)</b>	<b>(803)</b>	<b>324</b>	<b>55</b>	<b>(643)</b>	<b>(1 137)</b>
<b>AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>16</b>	<b>320</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>1 256</b>	<b>1 611</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>(54)</b>	<b>(483)</b>	<b>333</b>	<b>65</b>	<b>614</b>	<b>475</b>
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>1 039</b>	<b>1 173</b>	<b>795</b>	<b>89</b>	<b>16</b>	<b>3 112</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>985</b>	<b>690</b>	<b>1 128</b>	<b>154</b>	<b>630</b>	<b>3 587</b>

## C. Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe (hors France)	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Total <i>pro forma</i>
Écarts d'acquisition	115	193	203	40	6	557
Autres actifs non courants	35	61	40	11	20	167
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>150</b>	<b>254</b>	<b>243</b>	<b>51</b>	<b>26</b>	<b>724</b>
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>794</b>	<b>622</b>	<b>919</b>	<b>102</b>	<b>628</b>	<b>2 983</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>944</b>	<b>794</b>	<b>1 162</b>	<b>153</b>	<b>654</b>	<b>3 707</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>(178)</b>	<b>(1 216)</b>	<b>394</b>	<b>41</b>	<b>(228)</b>	<b>(1 187)</b>
<b>AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>17</b>	<b>724</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>842</b>	<b>1 594</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>(161)</b>	<b>(493)</b>	<b>402</b>	<b>44</b>	<b>614</b>	<b>406</b>
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>1 105</b>	<b>1 287</b>	<b>760</b>	<b>109</b>	<b>40</b>	<b>3 301</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>944</b>	<b>794</b>	<b>1 162</b>	<b>153</b>	<b>654</b>	<b>3 707</b>

## NOTE 26. LITIGES

### Contrôle fiscal

À la suite d'un contrôle fiscal de la société Accor Services France portant sur les exercices 2003 et 2004, l'administration fiscale a notifié à la Société une pénalité pour défaut de production d'un état de suivi des plus-values en sursis d'imposition et des pénalités en matière de TVA.

Les pénalités, d'un montant global de 21,8 millions d'euros, ont fait l'objet d'une mise en recouvrement et ont été payées par la Société en avril 2008. Ce montant a été constaté en résultat dans les comptes clôturés au 31 décembre 2008.

La Société a contesté le bien fondé de ces pénalités par la voie d'une réclamation contentieuse déposée en septembre 2009. Cette réclamation a fait l'objet d'un rejet de la part de l'administration en date du 14 octobre 2009.

La Société a introduit une instance devant le Tribunal administratif de Montreuil par requête déposée le 10 décembre 2009. Ce contentieux est en cours d'instruction devant le Tribunal administratif.

### 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 27. ENGAGEMENTS HORS-BILAN

### Note 27.1. Engagements donnés hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2009 s'élèvent à 90 millions d'euros. Ils s'élevaient à 83 millions d'euros au 31 décembre 2008 et à 69 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Au 31 décembre 2009, les engagements donnés hors bilan se composent des engagements suivants :

- ▶ garanties données en Italie pour la vente de tickets envers les entités publiques pour un montant de 88 millions d'euros échelonnés de la façon suivante : 44 millions d'euros inférieurs à 1 an, 21 millions d'euros compris entre 1 et 5 ans et 23 millions d'euros supérieurs à 5 ans (81 millions d'euros au 31 décembre 2008) ;
- ▶ cautions bancaires données en France pour un montant (inférieur à 1 an) de 1 million d'euros (1 million d'euros au 31 décembre 2008) ;
- ▶ garanties pour des appels d'offres publics en Espagne pour un montant (inférieur à 1 an) de 1 million d'euros (1 million d'euros au 31 décembre 2008).

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 27.2. Engagements reçus hors bilan

Au 31 décembre 2009, les montants d'engagements reçus hors bilan ne sont pas significatifs.

## NOTE 28. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES ENTITÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT

Il existe, à la clôture des trois exercices présentés, cinq sociétés sous contrôle conjoint dont le montant des actifs et des passifs courants et non courants, produits et charges (en quote-part de détention du Groupe) est individuellement inférieur à 14 millions d'euros.

Ces sociétés sont :

- ▶ AS-GES ;
- ▶ Workplace Benefits ;
- ▶ EAR Ireland ;
- ▶ Employee Advisory R.L. ;
- ▶ BEA.

## NOTE 29. 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 intégrées globalement ou proportionnellement ;
- ▶ l'ensemble des membres du Comité exécutif ainsi que leur famille proche ;
- ▶ l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif détient un droit de vote significatif ;
- ▶ la société Accor SA.

### Sociétés intégrées globalement ou proportionnellement

Les relations entre la Société mère et ses filiales et coentreprises sont quant à elles présentées en note 33. Les transactions entre la Société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées dans le processus de combinaison et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la Société mère et ses coentreprises ne sont pas significatives sur les exercices présentés.

### Membres du Comité exécutif

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif sont détaillées en note 30.

### Sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif de New Services y détient un droit de vote significatif

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché.

## La société Accor SA

Les transactions réalisées avec la société Accor SA au cours des trois exercices présentés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Nature de la transaction	Montant des transactions			Créances sur les entreprises liées			Dettes envers les entreprises liées			Engagements hors bilan		
		2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>Accor SA</b>	Refacturations entre entités	(29)	(25)	(20)	8	10	2	21	39	55	-	-	-
	Prêts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## NOTE 30. RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

(en millions d'euros)	31 décembre 2007		31 décembre 2008		31 décembre 2009	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	5	2	5	1	4	2
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	-
Autres avantages à long terme	-	-	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	-	-	1	-
Paiements sur la base d'actions	-	-	-	-	1	-
<b>RÉMUNÉRATION GLOBALE</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Les personnes clés du management comprennent 9 membres historiques de l'activité New Services.

## NOTE 31. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice et des exercices précédents se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2007	2008	2009
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes	(2)	(2)	(2)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes	(0)	(0)	(0)
<b>TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>

## NOTE 32. ÉVÉNEMENTS POST CLÔTURE

À la clôture du 31 décembre 2009, il n'a été constaté aucun événement post-clôture.

## NOTE 33. PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS COMBINÉES AU 31 DÉCEMBRE 2009

Les filiales et participations combinées sont présentées ci-dessous :

FRANCE				EUROPE HORS FRANCE			
Accor Services France	France	IG	99,70 %	Accor Services Deutschland	Allemagne	IG	99,70 %
Accor Caisse d'Épargne	France	IG	59,82 %	Quasar Holding	Allemagne	IG	79,76 %
Accentiv'Kadeos	France	IG	99,70 %	Quasar Promotions	Allemagne	IG	79,76 %
EAP	France	IG	99,70 %	Quasar Event	Allemagne	IG	79,76 %
Accentiv Travel	France	IG	99,70 %	Quasar Competition	Allemagne	IG	79,76 %
Servicarte	France	IG	95,83 %	Quasar Marketing Services	Allemagne	IG	79,76 %
Accor Services Formation	France	IG	99,70 %	Quasar Pramien	Allemagne	IG	79,76 %
AS-GES	France	IP	49,85 %	Quasar Incentive travel	Allemagne	IG	79,76 %
Fidétel	France	IP	50,00 %	Calicado	Allemagne	IG	99,70 %
				Accor Services Austria	Autriche	IG	99,87 %
				Accor T.R.B.	Belgique	IG	99,32 %
				Accor Services Empresariales	Espagne	IG	97,71 %
				Accor Services Hongrie	Hongrie	IG	92,84 %
				Accor Participation Italie	Italie	IG	94,64 %
				Accor Services Italie	Italie	IG	94,43 %
				Euro Servicios Alimentares	Portugal	IG	99,70 %
				Fidelis	Portugal	IG	99,14 %
				Accor Services CZ SRO	République Tchèque	IG	92,84 %
				Exit Trebyc	République Tchèque	IG	92,84 %
				Menu Service	République Tchèque	IG	92,84 %
				Syas Spol	République Tchèque	IG	92,84 %
				Exit	République Tchèque	IG	92,84 %
				Accor Services Roumania	Roumanie	IG	90,78 %
				Luncheon vouchers	Royaume-Uni	IG	99,70 %
				Capital Incentives & Motivation	Royaume-Uni	IG	99,70 %
				Employee Advisory Resource Limited	Royaume-Uni	IP	45,21 %
				Motivano	Royaume-Uni	IG	65,86 %
				Prepay	Royaume-Uni	IG	66,47 %
				Clean Way	Royaume-Uni	IG	99,32 %
				LV CET	Royaume-Uni	IG	99,29 %
				Childcare Vouchers	Royaume-Uni	IG	94,60 %
				AS Vouchers Handling	Royaume-Uni	IG	94,60 %
				Capital Wiorld Travel	Royaume-Uni	IG	99,70 %
				EAR	Royaume-Uni	IP	45,21 %
				EAR	Irlande	IP	45,21 %
				Vouchers Services Grèce	Grèce	IG	47,95 %
				Incentiv House Hellas	Grèce	IG	67,21 %
				Accor Services Slovakia	Slovaquie	IG	99,40 %
				Rikskuponger	Suède	IG	99,40 %
				Accor Suisse	Suisse	IG	100,00 %
				Académie Accor Services Turquie	Turquie	IG	99,70 %
				Accor Services Turquie	Turquie	IG	99,36 %
				Netser	Turquie	IP	49,68 %
				Romeo & Juliet	Turquie	IG	90,42 %
				Accor Services Maroc	Maroc	IG	50,85 %
				Accor Services Liban	Liban	IG	79,70 %
				Soltis BV	Pays-Bas	IG	86,13 %
				Luncheck	Pays-Bas	IG	99,69 %
				Accor Services Pays-Bas	Pays-Bas	IG	99,70 %
				Tinteligen	Pays-Bas	IG	99,70 %
				Lunch Company	Pologne	IG	83,19 %
				Corporate Insurance Broker	Hongrie	IG	56,00 %
				Accor Services Hongrie	Hongrie	IG	92,84 %
				Accor Services TR	Bulgarie	IG	99,70 %
				Accor Services	Bulgarie	IG	96,70 %
				Award Services	Belgique	IG	99,70 %
				Accor Services Luxembourg	Luxembourg	IG	97,71 %
				Accor Services Mali	Mali	IG	74,77 %
				Delicard Group	Suède	IG	99,70 %
				Delicard Oy	Finlande	IG	99,70 %
				Delicard AB	Suède	IG	99,70 %
				Work Solutions	Suède	IG	98,55 %
				In-Actions	Suède	IG	99,70 %

STRUCTURES MONDIALES			
ASH	France	IG	100,00 %
ASM	France	IG	100,00 %
Saminvest	France	IG	100,00 %
Deutsche Dauphine	France	IG	100,00 %

IG : Intégration globale

IP : Intégration proportionnelle

MEE : Mise en équivalence

**AMÉRIQUE DU NORD**

Accor Services North America inc.	États-Unis	IG	99,70 %
Workplace Benefits	États-Unis	IP	45,21 %
Advantage 24	États-Unis	IP	45,21 %
Wirecommute	États-Unis	IG	99,70 %
Commuter Check Services Corporation	États-Unis	IG	99,70 %

**AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES**

Ticket Brésil	Brésil	IG	99,70 %
Ticket Seguros	Brésil	IG	49,65 %
G LOG	Brésil	IG	99,31 %
Build up	Brésil	IG	74,77 %
Accor Brasil Participacoes	Brésil	IG	99,70 %
Incentiv House	Brésil	IG	99,70 %
Siege Local	Brésil	IG	100,00 %
Accor Participations Bresil	Brésil	IG	100,00 %
Accor Services Chili	Chili	IG	74,13 %
Accor Servicios Empresariales	Mexique	IG	99,40 %
Servicios Accor	Mexique	IG	99,41 %
Asesoria	Mexique	IG	99,70 %
Servicios y Prestaciones	Mexique	IG	99,93 %
Sedesa	Mexique	MEE	19,88 %
Multibonos Y Servicios	Mexique	IG	99,40 %
Accor Services Colombie	Colombie	IG	99,70 %
Accor Services Perou	Pérou	IG	66,80 %
Accor Services Panama	Panama	IG	99,70 %
Servicios Empresariales	Venezuela	IG	56,70 %
Subsibono Dominicano	République Dominicaine	IG	49,96 %
Luncheon Tickets	Uruguay	IG	99,69 %
Promote SA	Uruguay	IG	99,69 %
Westwell Group	Uruguay	IG	99,00 %
Accor Argentina	Argentine	IG	100,00 %

**AUTRES PAYS**

Accor Services Australia	Australie	IG	99,70 %
Davidson & Trahaire	Australie	IG	99,70 %
Royal Image Direct	Inde	IG	99,70 %
Expert Services Mauritius	Inde	IG	100,00 %
SRI Ganesh Hospitality	Inde	IG	100,00 %
Accor Services Inde	Inde	IG	100,00 %
Surfgold	Singapour	IG	99,70 %
Surfgold	Chine	IG	99,70 %
Surfgold	Taiwan	IG	99,70 %
Surfgold	Corée	IG	99,70 %
Surfgold	Hong Kong	IG	99,70 %
Surfgold	Inde	IG	99,70 %
Accentiv Shanghai Company	Chine	IG	100,00 %
Accor Services Beijing	Chine	IG	88,52 %
Accor Services Shanghai	Chine	IG	99,70 %
Accor Corporate Services	Chine	IG	99,70 %
Accor Services Chengdu	Chine	IG	50,85 %
Accor services Card Vouchers	Afrique du Sud	IG	73,70 %

## 10.2.2. RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

---

New Services Holding  
Société anonyme  
166-180 Boulevard Gabriel-Péri  
92240 Malakoff

### Rapport du Commissaire aux Comptes sur les comptes *pro forma*

#### Exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007

Monsieur le Président-Directeur Général,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société New Services Holding et en application du règlement (CE) n° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les comptes *pro forma* du groupe New Services relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2009, 2008 et 2007 (« les comptes *pro forma* ») inclus dans la section 10 du prospectus daté du 12 mai 2010 établi à l'occasion du projet d'admission sur le marché Euronext Paris des actions de la société New Services Holding dans le cadre de la scission de l'activité Services du groupe Accor.

Ces comptes *pro forma* ont été préparés aux seules fins d'illustrer l'effet que l'opération de scission aurait pu avoir sur les comptes combinés de l'activité Services du groupe Accor aux 31 décembre 2009, 2008 et 2007, si l'opération avait pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2007. De par leur nature même, ils décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatifs de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'événement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces comptes *pro forma* ont été établis sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (CE) n° 809/2004 relatives aux informations *pro forma*, à partir des comptes combinés audités de la société New Services Holding aux 31 décembre 2009, 2008 et 2007.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe II point 7 du règlement (CE) n° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de ces comptes *pro forma*.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces travaux qui ne comportent pas d'examen des informations financières sous-jacentes à l'établissement des comptes *pro forma*, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces comptes *pro forma* ont été établis concordent avec les documents sources tels que décrits dans la note de l'annexe intitulée « Base de préparation des comptes *pro forma* », à examiner les éléments probants justifiant les retraitements *pro forma* et à nous entretenir avec la Direction de la société New Services Holding pour collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires.

À notre avis :

- ▶ les comptes *pro forma* ont été adéquatement établis sur la base indiquée telle que décrite dans la note annexe aux comptes intitulée « Base de préparation des comptes *pro forma* » ;
- ▶ cette base est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « B – Retraitement des bilans *pro forma* » de la note annexe intitulée « Base de préparation des comptes *pro forma* » qui expose notamment les modalités retenues pour l'allocation à la société New Services Holding d'une partie de l'endettement financier net du groupe Accor et où en particulier il y est précisé que :

- ▶ un montant identique d'endettement a été alloué à la société New Services Holding pour chacun des trois exercices présentés ;
- ▶ la charge financière générée par cette dette complémentaire comptabilisée en résultat pour chacun des trois exercices présentés a été enregistrée en contrepartie des capitaux propres.

Ce rapport est émis aux seules fins de l'offre au public en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus visé par l'AMF serait notifié et ne peut être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine, le 11 mai 2010

Le Commissaire aux Comptes

Deloitte & Associés

David Dupont-Noël



# A Annexe A

**ACCOR S.A.**  
2 rue de la Mare Neuve  
91000 EVRY  
RCS EVRY 602 036 444

**NEW SERVICES HOLDING S.A.**  
166-180 boulevard Gabriel Péri  
92240 MALAKOFF  
RCS NANTERRE 493 322 978

## **APPORT PARTIEL D'ACTIF DE LA BRANCHE « ACTIVITÉS SERVICES » PAR LA SOCIÉTÉ ACCOR S.A. À LA SOCIÉTÉ NEW SERVICES HOLDING S.A.**

### **RAPPORT DES COMMISSAIRES À LA SCISSION SUR LA RÉMUNÉRATION DES APPORTS**

Jean-Jacques DEDOUIT  
19 rue Clément Marot  
75008 Paris

Alain ABERGEL  
143 rue de la Pompe  
75116 PARIS

Commissaires aux Comptes  
Membres de la Compagnie Régionale de Paris

# Apport partiel d'actif de la branche « Activités Services » par la société Accor SA à la société New Services Holding SA

## Rapport des commissaires à la scission sur la rémunération des apports

À l'attention des actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par Ordonnance de Monsieur le Président du Tribunal de Commerce de Nanterre en date du 1<sup>er</sup> mars 2010 concernant l'apport partiel d'actif devant être effectué par la société Accor SA à la société New Services Holding SA, nous avons établi le présent rapport prévu à l'article L. 236-10 du Code de commerce, étant précisé que notre appréciation sur la valeur des apports fait l'objet d'un rapport distinct.

La rémunération des apports a été arrêtée dans le traité d'apport partiel d'actif signé par les représentants des sociétés concernées en date du 19 avril 2010. Il nous appartient d'exprimer un avis sur le caractère équitable de la rémunération des apports. À cet effet, nous avons effectué nos diligences selon la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission ; cette doctrine requiert la mise en œuvre de diligences destinées, d'une part, à vérifier que les valeurs relatives attribuées à la branche d'activité apportée et aux actions de la société bénéficiaire sont pertinentes et, d'autre part, à analyser le positionnement de la rémunération proposée par rapport aux valeurs relatives jugées pertinentes.

Notre rapport vous est présenté selon le plan suivant :

<b>1. Présentation de l'opération et description des apports</b>	<b>310</b>
1.1. Présentation des sociétés participant à l'opération	311
1.1.1. Société apporteuse	311
1.1.2. Société bénéficiaire	311
1.1.3. Liens entre les sociétés	312
1.2. Description de l'opération	312
1.3. Description des apports	313
1.4. Évaluation des apports	313
1.5. Rémunération des apports	314
1.5.1. Augmentation de capital	315
1.5.2. Prime d'apport	315
1.6. Aspects juridiques et fiscaux	315
<b>2. Vérification de la pertinence des valeurs relatives attribuées à l'activité apportée et aux actions de la société bénéficiaire de l'apport</b>	<b>316</b>
2.1. Présentation des valeurs relatives	316
2.2. Diligences effectuées	317
2.3. Vérification de la pertinence des valeurs relatives retenues	317
<b>3. Appréciation du caractère équitable de la rémunération proposée</b>	<b>318</b>
<b>4. Conclusion</b>	<b>318</b>

## 1. PRÉSENTATION DE L'OPÉRATION ET DESCRIPTION DES APPORTS

### 1.1. Présentation des sociétés participant à l'opération

#### 1.1.1. Société apporteuse

La société Accor SA (ci-après également dénommée « la société apporteuse ») est une société anonyme au capital de 683 696 886<sup>(1)</sup> euros, divisé en 227 898 962<sup>(1)</sup> actions d'une valeur nominale de 3 euros chacune, entièrement libérées.

Son siège est situé 2 rue de la Mare-Neuve, 91000 EVRY. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés d'Évry sous le numéro 602 036 444.

La société Accor SA « 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. »*

Les actions de la société Accor SA sont cotées sur le marché Eurolist de NYSE-Euronext Paris, sous le code FR0000120404.

La société Accor SA est la Société mère du groupe Accor qui, présent dans près de 100 pays, exerce les activités d'Hôtellerie et de Services Prépayés. Au 31 décembre 2009, son chiffre d'affaires consolidé et ses capitaux propres consolidés part du Groupe s'établissent, respectivement, à 7,065 milliards d'euros et 2,997 milliards d'euros.

#### 1.1.2. Société bénéficiaire

La société **New Services Holding SA**, (ci-après également dénommée « la société bénéficiaire ») est une société anonyme au capital de 37 000 euros divisé en 18 500 actions d'une valeur nominale de 2 euros chacune, entièrement libérées.

Son siège est situé 166-180 boulevard Gabriel-Péri 92240 MALAKOFF. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 493 322 978.

La société New Services Holding SA « a pour objet, tant en France qu'à l'étranger, pour son propre compte ou pour le compte de tiers :

- ▶ la conception, la réalisation, la promotion, la commercialisation et la gestion de titres de services, quel que soit le support, physique ou dématérialisé, et plus généralement de toutes prestations, dans les domaines des avantages aux salariés et aux citoyens, de la récompense et de la fidélisation, et de la gestion de frais professionnels ;
- ▶ l'activité de conseil, de réalisation, de promotion et d'exploitation de tous systèmes d'informations nécessaires au développement et à la mise en œuvre des titres et des opérations mentionnées ci-dessus, ainsi qu'à la gestion des transactions financières afférentes à celles-ci ;
- ▶ l'activité de conseil, d'analyse et d'expertise en matière d'évaluation des moyens administratifs, techniques et financiers nécessaires au développement et à la mise en œuvre de politique de titres de services et plus généralement des opérations mentionnées ci-dessus ;
- ▶ la prise de participation, par tous moyens, dans toutes sociétés ou tous groupements, français ou étrangers ayant un objet similaire ou connexe ;
- ▶ toutes relations et communications publiques, organisation de colloques et séminaires, réunions, conventions et spectacles et événements se rapportant aux opérations mentionnées ci-dessus ;

(1) Ces éléments s'entendent après l'augmentation de capital de 5 956 428 euros, par émission de 1 985 428 actions, approuvée par le Conseil d'administration en date du 19 avril 2010, sur délégation de l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 13 mai 2009, tel que mentionné au paragraphe I.2. du Préambule du traité d'apport partiel d'actif en date du 19 avril 2010, ainsi qu'après constatation par le Président-Directeur Général les 29 mars 2010 et 19 avril 2010 de l'augmentation de capital de 338 235 euros par émission de 112 745 actions à la suite de levées d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites et constatation par le Conseil d'administration du 11 mai 2010 de l'augmentation de capital de 1 027 770 euros par émission de 342 590 actions à la suite de levées d'options de souscription d'actions.

- ▶ *le financement et la gestion de la trésorerie à court, moyen ou long terme des sociétés qu'elle contrôle ou qui sont placées sous le même contrôle qu'elle et à cet effet la conclusion de tous emprunts en France ou à l'étranger, en euros ou en devises, l'octroi de tous prêts et avances, en euros ou en devises et la conclusion de toutes opérations de trésorerie, de placement et de couverture ;*
- ▶ *et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter, directement ou indirectement, à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes et susceptibles d'en faciliter la réalisation.*

*Pour réaliser cet objet, New Services Holding peut recourir en tous lieux à tous actes ou opérations de quelque nature et importance qu'ils soient, et notamment par voie de création de sociétés nouvelles, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, d'acquisition, de fusion dès lors qu'ils contribuent ou peuvent contribuer, facilitent ou peuvent faciliter la réalisation des activités ci-dessus définies ou qu'ils permettent de sauvegarder, directement ou indirectement, les intérêts commerciaux, industriels ou financiers de New Services Holding, de ses filiales ou des entreprises avec lesquelles elle est en relations d'affaires. »*

18 494 des 18 500 actions composant le capital de la société New Services Holding SA sont, au jour du présent rapport, détenues par la société Accor SA.

La société New Services Holding SA n'a exercé aucune activité jusqu'au 31 décembre 2009. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la société New Services Holding SA a conclu des opérations de trésorerie, de couverture, de placement et de financement ainsi qu'il est dit au paragraphe II.5 du Préambule du traité d'apport partiel d'actif. Au 31 décembre 2009, ses capitaux propres s'établissent à 25 milliers d'euros.

### 1.1.3. Liens entre les sociétés

Au jour du présent rapport, la quasi-intégralité des actions composant le capital de la société New Services Holding SA est, comme indiqué ci-avant, détenue par la société Accor SA.

Par ailleurs, Monsieur Jacques STERN exerce, au jour du présent rapport, les fonctions de Directeur Général Délégué de la société Accor SA et de Président-Directeur Général de la société New Services Holding SA.

## 1.2. Description de l'opération

L'apport partiel d'actif, objet du présent rapport, s'inscrit dans le cadre du projet de séparation des activités Hôtellerie et Services du groupe Accor et de la création d'un nouveau groupe autonome exclusivement dédié aux Activités Services.

En effet, aux termes du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010 :

*« Chacun des deux métiers, aujourd'hui leader sur son marché, a atteint une taille critique et une renommée internationale lui permettant désormais d'agir de manière autonome dans des marchés en pleine évolution.*

*L'Hôtellerie, forte de ses 4 100 hôtels dans 90 pays et 145 000 collaborateurs, affiche une position de leader européen et d'acteur mondial, avec son ancrage unique dans le milieu de gamme et l'économique.*

*Présent dans 40 pays avec 33 millions d'euros d'utilisateurs, plus de 6 000 collaborateurs et un volume d'émission de 12,4 milliards d'euros en 2009, les Activités Services sont aujourd'hui le leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens et un acteur majeur des services prépayés.*

*Il apparaît aujourd'hui que :*

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

*La séparation des deux métiers a pour objectif de permettre aux deux entités qui en seront issues :*

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

L'opération ainsi envisagée consiste :

- ▶ en l'apport partiel d'actif, par la société Accor SA, de sa branche complète et autonome d'activité de :
  - prestations de services, notamment par voie d'émission de titres de services, pour le marché des avantages aux salariés et aux citoyens, et de
  - prestations de services prépayés contribuant à la performance des organisations (ci-après dénommées ensemble « les Activités Services »), au titre duquel nous émettons le présent rapport, en accomplissement de la mission de commissaires à la scission pour laquelle nous avons été désignés par Monsieur le Président du Tribunal de Commerce de Nanterre en date du 1<sup>er</sup> mars 2010 ;
- ▶ puis en l'attribution, par la société Accor SA, à ses propres actionnaires (autres qu'elle-même), des actions de la société New Services Holding SA reçues en rémunération de cet apport partiel d'actif, qui seront, par ailleurs, admises aux négociations sur le marché de NYSE-Euronext Paris. Cette attribution sera effectuée sur la base d'une action de la société New Services Holding SA attribuée pour une action de la société Accor SA ayant droit à l'attribution.

### 1.3. Description des apports

Aux termes du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 mars 2010, l'apport comprendra l'ensemble des éléments d'actif et de passif qui composent les Activités Services du groupe Accor, tels qu'ils existeront à la date de constatation de la réalisation définitive de l'apport partiel d'actif, prévue le 29 juin 2010, étant précisé que l'apport n'inclura ni les prêts et avances (autres que les comptes courants commerciaux débiteurs ou créditeurs, les dividendes à recevoir et les intérêts y afférents) consentis par la société Accor SA à des sociétés des Activités Services ou par des sociétés des Activités Services à la société Accor SA, ni les opérations de couverture connexes, dans la mesure où ces financements et opérations ont vocation à être intégralement débouclés dans le cadre des Opérations Préalables, telles que définies au paragraphe II.5 du Préambule du traité d'apport partiel d'actif.

L'apport partiel d'actif inclura également les droits de propriété intellectuelle mentionnés à l'article 1.1 du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010.

L'actif net apporté comprendra, enfin, un droit de créance de la société bénéficiaire sur la société apporteuse (ou, le cas échéant, un droit de créance de la société apporteuse sur la société bénéficiaire) destiné à prendre en compte la différence entre, d'une part, la valeur estimée de l'actif net apporté au 29 juin 2010, telle que déterminée dans le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010, soit 1 099 185 385,63 euros, et la valeur définitive de l'actif net apporté d'autre part, de telle sorte que la valeur d'apport sera, en définitive, égale à 1 099 185 385,63 euros.

### 1.4. Évaluation des apports

Dans la mesure où l'opération d'apport partiel d'actif, objet du présent rapport, constitue une opération interne au groupe Accor, et où le transfert d'actions de la société New Services Holding SA, visé au paragraphe 1.2. ci-avant, constitue une attribution et non une cession à une entité indépendante, les apports ont été valorisés sur la base de leur valeur nette comptable.

Sur la base d'une situation comptable prévisionnelle de l'activité apportée au 29 juin 2010, la valeur des apports, telle qu'estimée par les parties dans le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010, s'établit à 1 099 185 385,63 euros et se décompose comme suit :

(en euros)	Valeur brute	Amortissements/ Dépréciations	Valeur nette
<i>Concessions, brevets, droits similaires</i>	12 824 341,29	12 553 581,59	270 759,70
<i>Autres immobilisations incorporelles</i>	164 303,34	0,00	164 303,34
Immobilisations incorporelles	12 988 644,63	12 553 581,59	435 063,04
<i>Installation, matériel, outillage</i>	30 266,20	11 993,55	18 272,65
<i>Autres immobilisations corporelles</i>	1 014 650,07	496 942,30	517 707,77
<i>Immobilisations en cours</i>	406 006,34	0,00	406 006,34
Immobilisations corporelles	1 450 922,61	508 935,85	941 986,76
<i>Titres de participations – Sté France 5 % à 100 %</i>	1 157 764 794,84	131 570 507,20	1 026 194 287,64
<i>Titres de participations – Sté Étranger 5 % à 100 %</i>	105 180 586,18	34 598 604,09	70 581 982,09
<i>Créances rattachées – Intérêts</i>	1 128 032,71	0,00	1 128 032,71
<i>Dividendes à recevoir</i>	24 050 940,84	12 606 924,32	11 444 016,52
<i>Autres immobilisations financières</i>	19 802,00	0,00	19 802,00
Immobilisations financières	1 288 144 156,57	178 776 035,61	1 109 368 120,96
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>1 302 583 723,81</b>	<b>191 838 553,05</b>	<b>1 110 745 170,76</b>
<i>Créances d'exploitation</i>	467 400,00	0,00	467 400,00
<i>Charges constatées d'avance</i>	182 781,17	0,00	182 781,17
<i>Comptes courants</i>	54 342 790,38	49 596 790,38	4 746 000,00
<i>Débiteurs divers</i>	1 082 539,69	1 028 458,00	54 081,69
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>56 075 511,24</b>	<b>50 625 248,38</b>	<b>5 450 262,86</b>
<b>TOTAL DES ÉLÉMENTS D'ACTIF APPORTÉS</b>	<b>1 358 659 235,05</b>	<b>242 463 801,43</b>	<b>1 116 195 433,62 (A)</b>
<i>Provisions pour risques</i>			2 612 953,00
<i>Provisions pour charges</i>			8 931 386,00
Provisions pour risques et charges			11 544 339,00
<i>Comptes courants</i>			167 000,00
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>			2 520 239,54
<i>Dettes fiscales et sociales</i>			2 778 469,45
Dettes			5 465 708,99
<b>TOTAL DES ÉLÉMENTS DE PASSIF PRIS EN CHARGE</b>			<b>17 010 047,99 (B)</b>
<b>ACTIF NET APPORTÉ (A) – (B)</b>			<b>1 099 185 385,63</b>

Compte tenu du mécanisme d'ajustement décrit à l'article 2.4 du traité d'apport partiel d'actif, ce montant demeurera inchangé nonobstant le fait que la société New Services Holding SA reprendra les éléments d'actif et de passif composant l'activité apportée pour leur valeur nette comptable à la date de réalisation.

Nous précisons que l'appréciation de la valeur des apports fait l'objet d'un rapport distinct de notre part.

## 1.5. Rémunération des apports

Dans la mesure où la société Accor SA détient actuellement et a vocation à conserver la quasi-totalité des actions de la société New Services Holding SA jusqu'au 29 juin 2010, les modalités de rémunération de l'apport partiel d'actif figurant dans le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010 ont été déterminées de façon à aboutir à l'émission d'une action de la société New Services Holding SA pour toute action de la société Accor SA ayant droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding SA, étant précisé que l'ensemble des actions émises par la société Accor SA, à l'exception des actions détenues par la société Accor SA elle-même, auront droit à cette attribution.

Selon le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010, il en résulte une ventilation conventionnelle entre le montant de l'augmentation de capital et de la prime d'apport, étant précisé que le montant de l'augmentation de capital de la société New Services Holding SA rémunérant l'apport, le nombre d'actions émises en rémunération de l'apport et le montant de la prime d'apport seront arrêtés comme suit.

### 1.5.1. Augmentation de capital

En rémunération de l'apport partiel d'actif, la société New Services Holding SA émettra au bénéfice de la société Accor SA un nombre d'actions nouvelles correspondant au nombre d'actions de la société Accor SA ayant droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding SA, comme stipulé à l'article 1.2 *in fine* du présent rapport.

Sur la base des informations disponibles à la date de signature du traité d'apport partiel d'actif, les sociétés apporteuse et bénéficiaire ont estimé que le nombre d'actions de la société Accor SA qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding SA s'établissait à 225 536 306<sup>(2)</sup>, tout en prévoyant que le nombre définitif serait constaté ultérieurement après suspension des droits donnant accès au capital de la société Accor SA.

Compte tenu de l'émission de 342 590 actions constatée par le Conseil d'administration de la société Accor SA en date du 11 mai 2010 à la suite de levées d'options de souscription d'actions, les Conseils d'administration des sociétés Accor SA et New Services Holding SA ont constaté conformément aux principes prévus dans le traité d'apport partiel d'actif que le nombre d'actions de la société Accor SA qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding SA s'établit à 225 878 896<sup>(3)</sup>.

Ainsi :

- ▶ la société New Services Holding SA procédera à une augmentation de capital d'un montant nominal de 451 757 792 euros, par émission de 225 878 896 actions nouvelles de 2 euros de valeur nominale chacune ;
- ▶ le capital de la société New Services Holding SA, qui s'établit actuellement à 37 000 euros, sera donc augmenté d'un montant nominal de 451 757 792 euros et porté à 451 794 792 euros, divisé en 225 897 396 actions entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions nouvelles seront entièrement assimilées aux actions existantes et seront soumises à toutes les dispositions des statuts de la société New Services Holding SA. Elles auront droit à toutes les distributions décidées postérieurement au 29 juin 2010 et feront l'objet d'une admission aux négociations de NYSE Euronext Paris à compter de la Date de Détachement (telle que définie à l'article 6.3 du traité d'apport partiel d'actif).

### 1.5.2. Prime d'apport

La différence entre le montant de l'actif net apporté et le montant nominal de l'augmentation de capital de la société bénéficiaire sera portée au crédit d'un compte « prime d'apport ».

Compte tenu de la valeur de l'actif net apporté, s'établissant à 1 099 185 385,63 euros, et d'une augmentation de capital d'un montant de 451 757 792 euros, le montant de la prime d'apport s'élève à 647 427 593,63 euros.

La prime d'apport, sur laquelle porteront les droits des actionnaires anciens et nouveaux de la société bénéficiaire, sera inscrite au passif du bilan de cette dernière. Elle pourra recevoir toute affectation conforme aux principes en vigueur décidée par l'Assemblée des actionnaires de cette société.

## 1.6. Aspects juridiques et fiscaux

Aux termes du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010 :

- ▶ sur le plan juridique :
  - les sociétés apporteuse et bénéficiaire ont décidé de soumettre l'apport au régime juridique des scissions, en application de l'article L. 236-22 du Code de commerce, et d'écarter toute solidarité entre elles, notamment en ce qui concerne le passif de la société apporteuse, conformément aux dispositions de l'article L. 236-21 du Code de commerce,
  - la société New Services Holding SA sera, du fait de la réalisation de l'apport partiel d'actif objet du présent rapport, substituée à la société Accor SA dans tous ses droits et obligations relatifs à l'activité apportée ;
- ▶ sur le plan fiscal :
  - en matière de droits d'enregistrement, l'apport sera soumis au droit fixe de 500 euros,
  - en matière d'impôt sur les sociétés, l'apport sera soumis au régime de droit commun ;

(2) Soit le nombre total d'actions émises par la société Accor SA (227 556 372) constaté au jour de la signature du traité d'apport partiel d'actif, diminué du nombre d'actions devant être détenues par la société Accor SA elle-même au 29 juin 2010 (2 020 066).

(3) En prenant pour hypothèse que la dissolution de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier – SEIH sera définitivement réalisée au 29 juin 2010.

- ▶ tant sur le plan comptable que sur le plan fiscal, l'opération d'apport partiel d'actif prendra effet le 29 juin 2010, après son approbation par les Assemblées Générales des actionnaires des sociétés participant à l'opération ;
- ▶ l'opération d'apport partiel d'actif est soumise aux conditions suspensives mentionnées à l'article 8 du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010, résumées ci-après :
  - la réalisation définitive des Opérations Préalables, telles que définies dans le traité d'apport partiel d'actif,
  - l'obtention d'un *ruling* du service des décisions anticipées de l'administration fiscale belge confirmant le traitement fiscal de l'apport de la participation détenue par Accor Hotels Belgium dans le capital de Accor Participacoes décrit dans la demande de *ruling* déposée par Accor Hotels Belgium,
  - l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société Accor SA (statuant à titre extraordinaire) du traité d'apport partiel d'actif, en ce compris l'attribution par cette société à ses actionnaires (autres qu'elle-même) des actions de la société New Services Holding SA émises en rémunération de l'apport,
  - l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société New Services Holding SA (statuant à titre extraordinaire) du traité d'apport partiel d'actif, en ce compris l'augmentation de capital destinée à rémunérer l'apport,
  - la signature d'un contrat de crédit à terme d'un montant en principal de 900 000 000 d'euros entre la société New Services Holding SA en tant qu'emprunteur et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la société New Services Holding SA du montant tiré par cette dernière en application dudit contrat de crédit au plus tard la veille du jour de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société Accor SA appelée à approuver le traité d'apport partiel d'actif à l'effet de rembourser le compte courant consenti par la société Accor SA non compris dans l'apport partiel d'actif,
  - la signature d'un contrat de crédit à terme d'un montant en principal de 600 000 000 d'euros entre la société New Services Holding SA en tant qu'emprunteur et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la société New Services Holding SA du montant tiré par cette dernière en application dudit contrat de crédit au plus tard la veille du jour de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société Accor SA appelée à approuver le traité d'apport partiel d'actif à l'effet de rembourser le compte courant consenti par la société Accor SA non compris dans l'apport partiel d'actif,
  - l'obtention du visa par l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus établi en application du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers pour les besoins de l'admission aux négociations des actions de la société New Services Holding SA sur le marché NYSE-Euronext Paris, et
  - la décision d'admission aux négociations des actions New Services Holding SA sur le marché NYSE-Euronext Paris.

Si l'une quelconque de ces conditions suspensives n'est pas réalisée au plus tard le 29 juin 2010, le traité d'apport partiel d'actif sera caduc, sans qu'il y ait lieu à indemnité de part ni d'autre, sauf à ce que les sociétés Accor SA et New Services Holding SA aient renoncé à se prévaloir avant cette date de la ou des condition(s) non réalisée(s).

## 2. VÉRIFICATION DE LA PERTINENCE DES VALEURS RELATIVES ATTRIBUÉES À L'ACTIVITÉ APPORTÉE ET AUX ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ BÉNÉFICIAIRE DE L'APPORT

---

### 2.1. Présentation des valeurs relatives

Comme indiqué au paragraphe 1.5. du présent rapport, dans la mesure où la société Accor SA détient actuellement et a vocation à conserver la quasi-totalité des actions de la société New Services Holding SA jusqu'au 29 juin 2010, les modalités de rémunération de l'apport partiel d'actif ont été déterminées de façon à aboutir à l'émission d'une action de la société New Services Holding SA pour toute action de la société Accor SA ayant droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding SA.

Sur la base des éléments disponibles à la date de signature du traité d'apport partiel d'actif, la rémunération a été estimée, compte tenu de l'estimation, telle qu'elle résulte du traité d'apport partiel d'actif, du nombre d'actions émises par la société Accor SA ayant droit à l'attribution d'actions de la société bénéficiaire, à 225 536 306 actions de la société New Services Holding SA.

Compte tenu de l'émission de 342 590 actions constatée par le Conseil d'administration de la société Accor SA en date du 11 mai 2010 à la suite de levées d'options de souscription d'actions, le nombre d'actions de la société Accor SA qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding SA s'établit à 225 878 896 tel que constaté par les Conseils d'administration des sociétés Accor SA et New Services Holding SA en date du 11 mai 2010.



## 2.2. Diligences effectuées

En exécution de notre mission, nous avons effectué les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission, à l'effet :

- ▀ d'une part, de vérifier que les valeurs relatives attribuées à l'activité apportée et aux actions de la société bénéficiaire sont pertinentes ;
- ▀ d'autre part, d'analyser la rémunération proposée par rapport aux valeurs relatives jugées pertinentes.

En particulier, nous avons effectué les travaux suivants :

1. nous nous sommes entretenus avec les responsables des sociétés concernées par la présente opération tant pour prendre connaissance de l'opération proposée et du contexte dans lequel elle se situe, que pour analyser les modalités comptables, juridiques et fiscales envisagées ;
2. nous avons examiné le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010 ;
3. nous avons pris connaissance du projet de prospectus décrivant l'opération établi pour les besoins de l'admission des actions de la société New Services Holding SA aux négociations sur le marché NYSE-Euronext Paris, ainsi que du projet d'actualisation du Document de Référence 2009 de la société Accor SA ;
4. nous avons pris connaissance des rapports généraux des Commissaires aux Comptes des sociétés Accor SA et New Services Holding SA afférents aux comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2009 et nous sommes assurés que ces comptes avaient fait l'objet d'une certification sans réserve ;
5. nous avons, dans le cadre du détournement comptable effectué par la société Accor SA, examiné les modalités d'affectation des éléments d'actif apportés et de passif pris en charge à l'activité apportée ;
6. nous avons analysé les modalités de détermination de la situation comptable prévisionnelle de l'activité apportée au 29 juin 2010 ;
7. nous avons pris connaissance des résultats de l'activité apportée considérée dans son ensemble au 31 mars 2010, ainsi que du budget 2010 et du plan d'affaires de cette activité ;
8. nous avons analysé les modalités d'approche de la valeur économique de l'activité apportée considérées par la société Accor SA et ses conseils ; sur la base de ces éléments, nous avons procédé à des appréciations alternatives en faisant varier les principaux paramètres retenus ;
9. nous avons demandé aux dirigeants des sociétés apporteuse et bénéficiaire de l'apport de nous confirmer l'exhaustivité des informations transmises afférentes à cette opération d'apport partiel d'actif, ainsi que l'absence d'événements significatifs susceptibles de remettre en cause le caractère équitable de la rémunération des apports ;
10. nous nous sommes également appuyés sur les diligences que nous avons mises en œuvre dans le cadre de notre mission de commissaires à la scission chargés d'apprécier la valeur des apports proposée.

Notre mission a pour objet d'éclairer les actionnaires des sociétés Accor SA et New Services Holding SA sur les valeurs relatives retenues afin de déterminer la rémunération des apports et d'apprécier le caractère équitable de celle-ci. Elle ne saurait être assimilée à une mission de « due diligence » effectuée pour un prêteur ou un acquéreur et ne comporte pas tous les travaux nécessaires à ce type d'intervention. Notre rapport ne peut pas être utilisé dans ce contexte.

Par ailleurs, l'opération qui est soumise à votre approbation s'inscrit dans le cadre d'une restructuration sur laquelle il vous appartient de vous prononcer et sur laquelle nous ne formulons aucun avis d'ordre financier, patrimonial, fiscal, juridique ou comptable, de quelque nature que ce soit.

## 2.3. Vérification de la pertinence des valeurs relatives retenues

Comme indiqué au paragraphe 2.1. du présent rapport, la rémunération arrêtée dans le traité d'apport partiel d'actif est une rémunération conventionnelle, arrêtée entre les parties, pour laquelle aucune valeur relative de la branche d'activité apportée et de la société New Services Holding SA n'a été déterminée.

### 3. APPRÉCIATION DU CARACTÈRE ÉQUITABLE DE LA RÉMUNÉRATION PROPOSÉE

---

La détermination de la rémunération des apports résulte en théorie d'une évaluation réalisée selon différents critères homogènes représentatifs du poids respectif, d'une part, de l'activité apportée et, d'autre part, de la société New Services Holding SA.

Au cas d'espèce, dans la mesure où la société Accor SA détient et a vocation à détenir jusqu'à la date de réalisation de l'apport la quasi-totalité des actions de la société New Services Holding SA et dans la mesure où la variation prévisionnelle des capitaux propres de la société New Services Holding SA au 29 juin 2010, telle qu'elle nous a été communiquée, n'est pas significative au regard de l'opération d'apport partiel d'actif, la rémunération des apports a été déterminée de manière conventionnelle.

Dans le contexte de l'opération, considérée dans son ensemble, d'apport partiel d'actif puis d'attribution d'actions de la société bénéficiaire, ces modalités de rémunération ont vocation à permettre à chaque détenteur d'une action de la société Accor SA (autre que la société Accor SA elle-même) de se trouver, à l'issue de l'opération, détenteur d'une action Accor SA et d'une action New Services Holding SA.

Il convient de souligner que, au cas particulier, la société Accor SA détient la quasi-totalité des actions de la société New Services Holding SA : toute modification de la rémunération des apports demeurerait sans incidence sur le pourcentage de détention de la société New Services Holding SA par la société Accor SA à l'issue de l'opération objet du présent rapport.

Compte tenu des modalités de l'opération, nous estimons que le principe d'une rémunération conventionnelle ne porte pas atteinte aux intérêts des actionnaires et est donc équitable.

Il est rappelé que cette rémunération conventionnelle est destinée à assurer, dans le cadre de l'attribution subséquente, aux détenteurs (autres que la société Accor SA elle-même) d'actions de la société Accor SA en circulation à la Date de Détachement, de l'ensemble des actions émises par la société New Services Holding SA en rémunération de l'apport partiel d'actif, une parité d'une action de la société New Services Holding SA attribuée pour une action de la société Accor SA ayant droit à l'attribution.

Sur la base des informations disponibles au jour de la signature du traité d'apport partiel d'actif, soit le nombre d'actions émises par la société Accor SA (227 556 372), diminué du nombre d'actions devant, au jour de la réalisation de l'opération, être détenues par la société Accor SA elle-même (2 020 066), les sociétés apporteuse et bénéficiaire ont estimé le nombre d'actions devant être émises par la société New Services Holding SA en rémunération de l'apport partiel d'actif à 225 536 306, tout en prévoyant que le nombre définitif serait constaté ultérieurement après suspension des droits donnant accès au capital de la société Accor SA.

Compte tenu de l'émission de 342 590 actions constatée par le Conseil d'administration de la société Accor SA en date du 11 mai 2010 à la suite de levées d'options de souscription d'actions, le nombre d'actions devant être émises par la société New Services Holding SA en rémunération de l'apport partiel d'actif s'établit à 225 878 896<sup>(4)</sup>, tel que constaté par les Conseils d'administration des sociétés Accor SA et New Services Holding SA en date du 11 mai 2010 conformément aux principes prévus dans le traité d'apport partiel d'actif.

### 4. CONCLUSION

---

En conclusion de nos travaux, nous sommes d'avis que la rémunération proposée pour l'apport, conduisant à émettre une action de la société New Services Holding SA pour toute action de la société Accor SA ayant droit à l'attribution subséquente d'actions de la société New Services Holding SA, est équitable. Sur la base des informations disponibles au jour du présent rapport, les sociétés apporteuse et bénéficiaire ont constaté que le nombre d'actions devant être émises par la société New Services Holding SA en rémunération de l'apport partiel d'actif s'établit à 225 878 896.

Fait à Paris, le 11 mai 2010

Les commissaires à la scission

Jean-Jacques DEDOUIT

Alain ABERGEL

(4) En prenant pour hypothèse que la dissolution de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier – SEIH sera définitivement réalisée au 29 juin 2010.

# A Annexe B

**NEW SERVICES HOLDING S.A.**  
166-180 boulevard Gabriel Péri  
92240 MALAKOFF  
RCS NANTERRE 493 322 978

**APPORT PARTIEL D'ACTIF DE LA BRANCHE « ACTIVITÉS SERVICES »  
PAR LA SOCIÉTÉ ACCOR S.A.  
À LA SOCIÉTÉ NEW SERVICES HOLDING S.A.**

**RAPPORT DES COMMISSAIRES À LA SCISSION  
SUR LA VALEUR DES APPORTS**

Jean-Jacques DEDOUIT  
19 rue Clément Marot  
75008 Paris

Alain ABERGEL  
143 rue de la Pompe  
75116 PARIS

Commissaires aux Comptes  
Membres de la Compagnie Régionale de Paris

# Apport partiel d'actif de la branche « Activités Services » par la société Accor SA à la société New Services Holding SA

## Rapport des commissaires à la scission sur la valeur des apports

À l'attention des actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par Ordonnance de Monsieur le Président du Tribunal de Commerce de Nanterre en date du 1<sup>er</sup> mars 2010 concernant l'apport partiel d'actif devant être effectué par la société Accor SA à la société New Services Holding SA, nous avons établi le présent rapport prévu par l'article L. 225-147 du Code de commerce, étant précisé que notre appréciation sur la rémunération des apports fait l'objet d'un rapport distinct.

L'actif net apporté a été arrêté dans le traité d'apport partiel d'actif signé par les représentants des sociétés concernées en date du 19 avril 2010. Il nous appartient d'exprimer une conclusion sur le fait que la valeur des apports n'est pas surévaluée. À cet effet, nous avons effectué nos diligences selon la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission ; cette doctrine requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la valeur des apports, à s'assurer que celle-ci n'est pas surévaluée et à vérifier qu'elle correspond au moins à la valeur au nominal des actions à émettre par la société bénéficiaire de l'apport partiel d'actif majorée de la prime d'apport.

Notre rapport vous est présenté selon le plan suivant :

<b>1. Présentation de l'opération et description des apports</b>	<b>321</b>
1.1. Présentation des sociétés participant à l'opération	321
1.1.1. Société apporteuse	321
1.1.2. Société bénéficiaire	321
1.1.3. Liens entre les sociétés	322
1.2. Description de l'opération	322
1.3. Description des apports	323
1.4. Évaluation des apports	323
1.5. Rémunération des apports	324
1.6. Aspects juridiques et fiscaux	325
<b>2. Diligences et appréciation de la valeur des apports</b>	<b>326</b>
2.1. Diligences effectuées	326
2.2. Appréciation de la valeur des apports	327
2.2.1. Valeurs individuelles des apports	327
2.2.2. Valeur des apports considérés dans leur ensemble	328
<b>3. Conclusion</b>	<b>329</b>

## 1. PRÉSENTATION DE L'OPÉRATION ET DESCRIPTION DES APPORTS

### 1.1. Présentation des sociétés participant à l'opération

#### 1.1.1. Société apporteuse

La société **Accor SA** (ci-après également dénommée « **la société apporteuse** ») est une société anonyme au capital de 683 696 886<sup>(1)</sup> euros, divisé en 227 898 962<sup>(1)</sup> actions d'une valeur nominale de 3 euros chacune, entièrement libérées.

Son siège est situé 2 rue de la Mare-Neuve, 91000 EVRY. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés d'Évry sous le numéro 602 036 444.

La société Accor SA « 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. »

Les actions de la société Accor SA sont cotées sur le marché Eurolist de NYSE-Euronext Paris, sous le code FR0000120404.

La société Accor SA est la Société mère du groupe Accor qui, présent dans près de 100 pays, exerce les activités d'Hôtellerie et de Services Prépayés. Au 31 décembre 2009, son chiffre d'affaires consolidé et ses capitaux propres consolidés part du Groupe s'établissent, respectivement, à 7,065 milliards d'euros et 2,997 milliards d'euros.

#### 1.1.2. Société bénéficiaire

La société **New Services Holding SA**, (ci-après également dénommée « **la société bénéficiaire** ») est une société anonyme au capital de 37 000 euros divisé en 18 500 actions d'une valeur nominale de 2 euros chacune, entièrement libérées.

Son siège est situé 166-180, boulevard Gabriel-Péri 92240 MALAKOFF. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 493 322 978.

La société New Services Holding SA « a pour objet, tant en France qu'à l'étranger, pour son propre compte ou pour le compte de tiers :

- ▶ la conception, la réalisation, la promotion, la commercialisation et la gestion de titres de services, quel que soit le support, physique ou dématérialisé, et plus généralement de toutes prestations, dans les domaines des avantages aux salariés et aux citoyens, de la récompense et de la fidélisation, et de la gestion de frais professionnels ;
- ▶ l'activité de conseil, de réalisation, de promotion et d'exploitation de tous systèmes d'informations nécessaires au développement et à la mise en œuvre des titres et des opérations mentionnées ci-dessus, ainsi qu'à la gestion des transactions financières afférentes à celles-ci ;
- ▶ l'activité de conseil, d'analyse et d'expertise en matière d'évaluation des moyens administratifs, techniques et financiers nécessaires au développement et à la mise en œuvre de politique de titres de services et plus généralement des opérations mentionnées ci-dessus ;
- ▶ la prise de participation, par tous moyens, dans toutes sociétés ou tous groupements, français ou étrangers ayant un objet similaire ou connexe ;
- ▶ toutes relations et communications publiques, organisation de colloques et séminaires, réunions, conventions et spectacles et événements se rapportant aux opérations mentionnées ci-dessus ;

(1) Ces éléments s'entendent après l'augmentation de capital de 5 956 428 euros, par émission de 1 985 428 actions, approuvée par le Conseil d'administration en date du 19 avril 2010, sur délégation de l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 13 mai 2009, tel que mentionné au paragraphe I.2. du Préambule du traité d'apport partiel d'actif en date du 19 avril 2010, ainsi qu'après constatation par le Président-Directeur Général les 29 mars 2010 et 19 avril 2010 de l'augmentation de capital de 338 235 euros par émission de 112 745 actions à la suite de levées d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites et constatation par le Conseil d'administration du 11 mai 2010 de l'augmentation de capital de 1 027 770 euros par émission de 342 590 actions à la suite de levées d'options de souscription d'actions.

- ▶ *le financement et la gestion de la trésorerie à court, moyen ou long terme des sociétés qu'elle contrôle ou qui sont placées sous le même contrôle qu'elle et à cet effet la conclusion de tous emprunts en France ou à l'étranger, en euros ou en devises, l'octroi de tous prêts et avances, en euros ou en devises et la conclusion de toutes opérations de trésorerie, de placement et de couverture ;*
- ▶ *et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter, directement ou indirectement, à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes et susceptibles d'en faciliter la réalisation.*

*Pour réaliser cet objet, New Services Holding peut recourir en tous lieux à tous actes ou opérations de quelque nature et importance qu'ils soient, et notamment par voie de création de sociétés nouvelles, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, d'acquisition, de fusion dès lors qu'ils contribuent ou peuvent contribuer, facilitent ou peuvent faciliter la réalisation des activités ci-dessus définies ou qu'ils permettent de sauvegarder, directement ou indirectement, les intérêts commerciaux, industriels ou financiers de New Services Holding, de ses filiales ou des entreprises avec lesquelles elle est en relations d'affaires. »*

18 494 des 18 500 actions composant le capital de la société New Services Holding SA sont, au jour du présent rapport, détenues par la société Accor SA.

La société New Services Holding SA n'a exercé aucune activité jusqu'au 31 décembre 2009. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la société New Services Holding SA a conclu des opérations de trésorerie, de couverture, de placement et de financement ainsi qu'il est dit au paragraphe II.5 du Préambule du traité d'apport partiel d'actif. Au 31 décembre 2009, ses capitaux propres s'établissent à 25 milliers d'euros.

### 1.1.3. Liens entre les sociétés

Au jour du présent rapport, la quasi-intégralité des actions composant le capital de la société New Services Holding SA est, comme indiqué ci-avant, détenue par la société Accor SA.

Par ailleurs, Monsieur Jacques STERN exerce, au jour du présent rapport, les fonctions de Directeur Général Délégué de la société Accor SA et de Président-Directeur Général de la société New Services Holding SA.

## 1.2. Description de l'opération

L'apport partiel d'actif, objet du présent rapport, s'inscrit dans le cadre du projet de séparation des activités Hôtellerie et Services du groupe Accor et de la création d'un nouveau groupe autonome exclusivement dédié aux Activités Services.

En effet, aux termes du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010 :

*« Chacun des deux métiers, aujourd'hui leader sur son marché, a atteint une taille critique et une renommée internationale lui permettant désormais d'agir de manière autonome dans des marchés en pleine évolution.*

*L'hôtellerie, forte de ses 4 100 hôtels dans 90 pays et 145 000 collaborateurs, affiche une position de leader européen et d'acteur mondial, avec son ancrage unique dans le milieu de gamme et l'économique.*

*Présent dans 40 pays avec 33 millions d'euros d'utilisateurs, plus de 6 000 collaborateurs et un volume d'émission de 12,4 milliards d'euros en 2009, les Activités Services sont aujourd'hui le leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens et un acteur majeur des services prépayés.*

*Il apparaît aujourd'hui que :*

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

*La séparation des deux métiers a pour objectif de permettre aux deux entités qui en seront issues :*

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

L'opération ainsi envisagée consiste :

- ▶ en l'apport partiel d'actif, par la société Accor SA, de sa branche complète et autonome d'activité de :
  - prestations de services, notamment par voie d'émission de titres de services, pour le marché des avantages aux salariés et aux citoyens, et de
  - prestations de services prépayés contribuant à la performance des organisations (ci-après dénommées ensemble « les Activités Services »),au titre duquel nous émettons le présent rapport, en accomplissement de la mission de commissaires à la scission pour laquelle nous avons été désignés par Monsieur le Président du Tribunal de Commerce de Nanterre en date du 1<sup>er</sup> mars 2010 ;
- ▶ puis en l'attribution, par la société Accor SA, à ses propres actionnaires (autres qu'elle-même), des actions de la société New Services Holding SA reçues en rémunération de cet apport partiel d'actif, qui seront, par ailleurs, admises aux négociations sur le marché de NYSE-Euronext Paris. Cette attribution sera effectuée sur la base d'une action de la société New Services Holding SA attribuée pour une action de la société Accor SA ayant droit à l'attribution.

### 1.3. Description des apports

Aux termes du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 mars 2010, l'apport comprendra l'ensemble des éléments d'actif et de passif qui composent les Activités Services du groupe Accor, tels qu'ils existeront à la date de constatation de la réalisation définitive de l'apport partiel d'actif, prévue le 29 juin 2010, étant précisé que l'apport n'inclura ni les prêts et avances (autres que les comptes courants commerciaux débiteurs ou créditeurs, les dividendes à recevoir et les intérêts y afférents) consentis par la société Accor SA à des sociétés des Activités Services ou par des sociétés des Activités Services à la société Accor SA, ni les opérations de couverture connexes, dans la mesure où ces financements et opérations ont vocation à être intégralement débouclés dans le cadre des Opérations Préalables, telles que définies au paragraphe II.5 du Préambule du traité d'apport partiel d'actif.

L'apport partiel d'actif inclura également les droits de propriété intellectuelle mentionnés à l'article 1.1 du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010.

L'actif net apporté comprendra, enfin, un droit de créance de la société bénéficiaire sur la société apporteuse (ou, le cas échéant, un droit de créance de la société apporteuse sur la société bénéficiaire) destiné à prendre en compte la différence entre, d'une part, la valeur estimée de l'actif net apporté au 29 juin 2010, telle que déterminée dans le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010, soit 1 099 185 385,63 euros, et la valeur définitive de l'actif net apporté d'autre part, de telle sorte que la valeur d'apport sera, en définitive, égale à 1 099 185 385,63 euros.

### 1.4. Évaluation des apports

Dans la mesure où l'opération d'apport partiel d'actif, objet du présent rapport, constitue une opération interne au groupe Accor, et où le transfert d'actions de la société New Services Holding SA, visé au paragraphe 1.2. ci-avant, constitue une attribution et non une cession à une entité indépendante, les apports ont été valorisés sur la base de leur valeur nette comptable.

Sur la base d'une situation comptable prévisionnelle de l'activité apportée au 29 juin 2010, la valeur des apports, telle qu'estimée par les parties dans le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010, s'établit à 1 099 185 385,63 euros et se décompose comme suit :

(en euros)	Valeur brute	Amortissements/ Dépréciations	Valeur nette
<i>Concessions, brevets, droits similaires</i>	12 824 341,29	12 553 581,59	270 759,70
<i>Autres immobilisations incorporelles</i>	164 303,34	0,00	164 303,34
Immobilisations incorporelles	12 988 644,63	12 553 581,59	435 063,04
<i>Installation, matériel, outillage</i>	30 266,20	11 993,55	18 272,65
<i>Autres immobilisations corporelles</i>	1 014 650,07	496 942,30	517 707,77
<i>Immobilisations en cours</i>	406 006,34	0,00	406 006,34
Immobilisations corporelles	1 450 922,61	508 935,85	941 986,76
<i>Titres de participations – Sté France 5 % à 100 %</i>	1 157 764 794,84	131 570 507,20	1 026 194 287,64
<i>Titres de participations – Sté Étranger 5 % à 100 %</i>	105 180 586,18	34 598 604,09	70 581 982,09
<i>Créances rattachées – Intérêts</i>	1 128 032,71	0,00	1 128 032,71
<i>Dividendes à recevoir</i>	24 050 940,84	12 606 924,32	11 444 016,52
<i>Autres immobilisations financières</i>	19 802,00	0,00	19 802,00
Immobilisations financières	1 288 144 156,57	178 776 035,61	1 109 368 120,96
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>1 302 583 723,81</b>	<b>191 838 553,05</b>	<b>1 110 745 170,76</b>
<i>Créances d'exploitation</i>	467 400,00	0,00	467 400,00
<i>Charges constatées d'avance</i>	182 781,17	0,00	182 781,17
<i>Comptes courants</i>	54 342 790,38	49 596 790,38	4 746 000,00
<i>Débiteurs divers</i>	1 082 539,69	1 028 458,00	54 081,69
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>56 075 511,24</b>	<b>50 625 248,38</b>	<b>5 450 262,86</b>
<b>TOTAL DES ÉLÉMENTS D'ACTIF APPORTÉS</b>	<b>1 358 659 235,05</b>	<b>242 463 801,43</b>	<b>1 116 195 433,62 (A)</b>
<i>Provisions pour risques</i>			2 612 953,00
<i>Provisions pour charges</i>			8 931 386,00
Provisions pour risques et charges			11 544 339,00
<i>Comptes courants</i>			167 000,00
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>			2 520 239,54
<i>Dettes fiscales et sociales</i>			2 778 469,45
Dettes			5 465 708,99
<b>TOTAL DES ÉLÉMENTS DE PASSIF PRIS EN CHARGE</b>			<b>17 010 047,99 (B)</b>
<b>ACTIF NET APPORTÉ (A) – (B)</b>			<b>1 099 185 385,63</b>

Compte tenu du mécanisme d'ajustement décrit à l'article 2.4 du traité d'apport partiel d'actif, ce montant demeurera inchangé nonobstant le fait que la société New Services Holding SA reprendra les éléments d'actif et de passif composant l'activité apportée pour leur valeur nette comptable à la date de réalisation.

## 1.5. Rémunération des apports

En rémunération de l'apport partiel d'actif, la société New Services Holding SA émettra, au bénéfice de la société Accor SA, un nombre d'actions nouvelles correspondant au nombre d'actions de la société Accor SA ayant droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding SA, comme énoncé au paragraphe 1.2 du présent rapport.

Sur la base des informations disponibles à la date de signature du traité d'apport partiel d'actif, les sociétés apporteuse et bénéficiaire ont estimé que le nombre d'actions de la société Accor SA qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding SA et le nombre d'actions devant être émises par la société New Services Holding SA s'établiraient à 225 536 306, tout en prévoyant que le nombre définitif serait déterminé ultérieurement après suspension des droits donnant accès au capital de la société Accor SA.



Compte tenu de l'émission de 342 590 actions constatée par le Conseil d'administration de la société Accor SA en date du 11 mai 2010 à la suite de levées d'options de souscription d'actions, les Conseils d'administration des sociétés Accor SA et New Services Holding SA ont constaté que le nombre d'actions de la société Accor SA qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding SA s'établit à 225 878 896 <sup>(2)</sup>.

Nous précisons que l'appréciation du caractère équitable de cette rémunération fait l'objet d'un rapport distinct de notre part.

## 1.6. Aspects juridiques et fiscaux

Aux termes du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010 :

► sur le plan juridique :

- les sociétés apporteuse et bénéficiaire ont décidé de soumettre l'apport au régime juridique des scissions, en application de l'article L. 236-22 du Code de commerce, et d'écarter toute solidarité entre elles, notamment en ce qui concerne le passif de la société apporteuse, conformément aux dispositions de l'article L. 236-21 du Code de commerce,
- la société New Services Holding SA sera, du fait de la réalisation de l'apport partiel d'actif objet du présent rapport, substituée à la société Accor SA dans tous ses droits et obligations relatifs à l'activité apportée ;

► sur le plan fiscal :

- en matière de droits d'enregistrement, l'apport sera soumis au droit fixe de 500 euros,
- en matière d'impôt sur les sociétés, l'apport sera soumis au régime de droit commun ;
- tant sur le plan comptable que sur le plan fiscal, l'opération d'apport partiel d'actif prendra effet le 29 juin 2010, après son approbation par les Assemblées Générales des actionnaires des sociétés participant à l'opération ;
- l'opération d'apport partiel d'actif est soumise aux conditions suspensives mentionnées à l'article 8 du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010, résumées ci-après :
  - la réalisation définitive des Opérations Préalables, telles que définies dans le traité d'apport partiel d'actif,
  - l'obtention d'un *ruling* du service des décisions anticipées de l'administration fiscale belge confirmant le traitement fiscal de l'apport de la participation détenue par Accor Hotels Belgium dans le capital de Accor Participacoes décrit dans la demande de *ruling* déposée par Accor Hotels Belgium,
  - l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société Accor SA (statuant à titre extraordinaire) du traité d'apport partiel d'actif, en ce compris l'attribution par cette société à ses actionnaires (autres qu'elle-même) des actions de la société New Services Holding SA émises en rémunération de l'apport,
  - l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société New Services Holding SA (statuant à titre extraordinaire) du traité d'apport partiel d'actif, en ce compris l'augmentation de capital destinée à rémunérer l'apport,
  - la signature d'un contrat de crédit à terme d'un montant en principal de 900 000 000 d'euros entre la société New Services Holding SA en tant qu'emprunteur et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la société New Services Holding SA du montant tiré par cette dernière en application dudit contrat de crédit au plus tard la veille du jour de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société Accor SA appelée à approuver le traité d'apport partiel d'actif à l'effet de rembourser le compte courant consenti par la société Accor SA non compris dans l'apport partiel d'actif,
  - la signature d'un contrat de crédit à terme d'un montant en principal de 600 000 000 d'euros entre la société New Services Holding SA en tant qu'emprunteur et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la société New Services Holding SA du montant tiré par cette dernière en application dudit contrat de crédit au plus tard la veille du jour de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société Accor SA appelée à approuver le traité d'apport partiel d'actif à l'effet de rembourser le compte courant consenti par la société Accor SA non compris dans l'apport partiel d'actif,
  - l'obtention du visa par l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus établi en application du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers pour les besoins de l'admission aux négociations des actions de la société New Services Holding SA sur le marché NYSE-Euronext Paris, et
  - la décision d'admission aux négociations des actions New Services Holding SA sur le marché NYSE-Euronext Paris.

Si l'une quelconque de ces conditions suspensives n'est pas réalisée au plus tard le 29 juin 2010, le traité d'apport partiel d'actif sera caduc, sans qu'il y ait lieu à indemnité de part ni d'autre, sauf à ce que les sociétés Accor SA et New Services Holding SA aient renoncé à se prévaloir avant cette date de la ou des condition(s) non réalisée(s).

(2) En prenant pour hypothèse que la dissolution de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier – SEIH sera définitivement réalisée au 29 juin 2010.

## 2. DILIGENCES ET APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES APPORTS

---

### 2.1. Diligences effectuées

En exécution de notre mission, nous avons effectué les diligences que nous avons estimé nécessaires, au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission, afin :

- ▶ de contrôler la réalité des apports et d'apprécier l'incidence éventuelle d'éléments susceptibles d'en affecter la propriété ;
- ▶ d'apprécier la pertinence des méthodes retenues pour déterminer les valeurs individuelles des apports ;
- ▶ de nous assurer que la valeur économique des apports, considérés dans leur ensemble, est au moins égale à la valeur des apports proposée dans le traité d'apport partiel d'actif.

En particulier, nous avons effectué les travaux suivants :

1. nous nous sommes entretenus avec les responsables des sociétés concernées par la présente opération tant pour prendre connaissance de l'opération proposée et du contexte dans lequel elle se situe, que pour analyser les modalités comptables, juridiques et fiscales envisagées ;
2. nous avons examiné le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010 ;
3. nous avons pris connaissance du projet de prospectus décrivant l'opération établi pour les besoins de l'admission des actions de la société New Services Holding SA aux négociations sur le marché NYSE-Euronext Paris, ainsi que du projet d'actualisation du Document de Référence 2009 de la société Accor SA ;
4. nous avons examiné la conformité du principe de valorisation des apports à la valeur comptable au regard des dispositions du Règlement 2004-01 du Comité de la réglementation comptable ;
5. nous avons pris connaissance du rapport général des Commissaires aux Comptes de la société Accor SA afférent aux comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2009 et nous sommes assurés que ces comptes avaient fait l'objet d'une certification sans réserve ;
6. nous avons, dans le cadre du détournement comptable effectué par la société Accor SA, examiné les modalités d'affectation des éléments d'actif apportés et de passif pris en charge à l'activité apportée ;
7. nous avons analysé, sans que nos travaux constituent un audit ou un examen limité, les modalités de détermination de la situation comptable prévisionnelle de l'activité apportée au 29 juin 2010 :
  - a. nous avons obtenu la situation comptable des actifs apportés et des passifs pris en charge dans la comptabilité analytique de la société Accor SA au 31 décembre 2009,
  - b. nous avons analysé les écritures comptabilisées par la société Accor SA, relatives aux éléments d'actif apportés et de passif pris en charge, au titre du premier trimestre 2010,
  - c. nous avons examiné les prévisions de variation des valeurs nettes comptables des actifs apportés et des passifs pris en charge entre le 1<sup>er</sup> avril 2010 et le 29 juin 2010,
  - d. nous avons examiné, en particulier, la traduction, dans la situation comptable prévisionnelle de l'activité apportée au 29 juin 2010, des Opérations Préalables, telles que définies dans le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010 ;
8. en particulier, nous avons analysé les modalités de détermination des valeurs nettes comptables des titres de participation apportés :
  - a. nous nous sommes assurés de la détention, par la société apporteuse, des titres de participation apportés,
  - b. nous nous sommes entretenus avec les services d'Audit interne de la société Accor SA afin de comprendre la manière dont le groupe Accor appréhendait les risques financiers et opérationnels afférents à ses filiales,
  - c. nous avons pris connaissance des états financiers des sociétés dont les titres de participation sont apportés, et de leurs filiales directes ou indirectes, au titre des exercices 2008 et 2009, les opinions des auditeurs légaux y afférentes, ainsi que les budgets de l'exercice 2010 et les réalisations du premier trimestre 2010,
  - d. nous avons analysé les modalités d'appréciation de l'existence d'indices de perte de valeur sur actifs en vigueur dans le groupe Accor, pour les besoins de l'établissement des comptes consolidés et des comptes individuels,
  - e. nous avons pris connaissance des tests de dépréciation mis en œuvre par le groupe Accor et la traduction, dans les comptes de la société Accor SA, des résultats de ces tests dans la valeur nette comptable des titres de participation apportés ; nous avons procédé à des analyses de sensibilité sur ces tests en faisant varier les principaux paramètres retenus,
  - f. nous avons procédé à des valorisations alternatives des titres de participation apportés ;

9. nous avons pris connaissance des résultats de l'activité apportée considérée dans son ensemble au 31 mars 2010, ainsi que du budget 2010 et du plan d'affaires de cette activité ;
10. nous avons analysé les modalités d'approche de la valeur économique de l'activité apportée considérées par la société Accor SA et ses conseils ; sur la base de ces éléments, nous avons procédé à des appréciations alternatives en faisant varier les principaux paramètres retenus ;
11. nous avons pris connaissance des rapports d'évaluation, effectués par des cabinets externes, des droits de propriété intellectuelle attachés à l'activité apportée ;
12. nous avons demandé aux dirigeants des sociétés apporteuse et bénéficiaire de l'apport de nous confirmer l'exhaustivité des informations transmises afférentes à cette opération d'apport partiel d'actif, ainsi que l'absence d'événements significatifs susceptibles de remettre en cause la valeur de l'apport ;
13. nous nous sommes également appuyés sur les diligences que nous avons mises en œuvre dans le cadre de notre mission de commissaires à la scission chargés d'apprécier le caractère équitable de la rémunération des apports proposée.

Notre mission a pour objet d'éclairer les actionnaires de la société New Services Holding SA sur la valeur des apports retenue, afin de vérifier que la valeur globale des apports n'est pas surévaluée et qu'elle correspond au moins à la valeur au nominal des actions à émettre par la société bénéficiaire de l'apport majorée de la prime d'apport. Elle ne saurait être assimilée à une mission de « due diligence » effectuée pour un prêteur ou un acquéreur et ne comporte pas tous les travaux nécessaires à ce type d'intervention.

Par ailleurs, l'opération qui est soumise à votre approbation s'inscrit dans le cadre d'une restructuration sur laquelle il vous appartient de vous prononcer et sur laquelle nous ne formulons aucun avis d'ordre financier, patrimonial, fiscal, juridique ou comptable, de quelque nature que ce soit.

## **2.2. Appréciation de la valeur des apports**

### **2.2.1. Valeurs individuelles des apports**

#### **2.2.1.1. Principe du mode de valorisation**

Aux termes du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010, et considérant :

- ▶ le caractère interne au groupe Accor de l'apport partiel d'actif objet du présent rapport ;
- ▶ le fait que la transmission des actions de la société New Services Holding SA aux actionnaires de la société Accor SA sera réalisée par voie d'attribution et non par voie de cession,

les sociétés apporteuse et bénéficiaire ont évalué, au regard des dispositions du Règlement 2004-01 du Comité de la Réglementation Comptable, les actifs apportés et les passifs pris en charge à leur valeur nette comptable.

Dans la mesure où immédiatement après l'attribution, New Services Holding SA aura substantiellement la même structure d'actionariat que celle de la société Accor SA (hors actions propres), le mode de valorisation de l'apport partiel d'actif sur la base de la valeur nette comptable des actifs apportés et des passifs pris en charge n'appelle pas d'observation de notre part.

#### **2.2.1.2. Détournage**

Le groupe Accor procède, historiquement, à un suivi spécifique des résultats et des éléments d'actif et de passif se rattachant à l'activité apportée, pour les besoins de sa comptabilité analytique.

Nous en avons examiné les principes et vérifié leur application. En conséquence, le détournage comptable des éléments d'actif apportés et de passif pris en charge affectables à l'activité apportée nous paraît satisfaisant et n'appelle pas d'autre commentaire de notre part.

#### **2.2.1.3. Valeurs individuelles**

De manière générale, nous relevons que, dans la mesure où l'apport partiel d'actif sera effectué sur la base des éléments d'actif et de passif de l'activité apportée, tels qu'ils existeront au jour de la réalisation de l'opération, c'est-à-dire le 29 juin 2010, la valeur nette comptable des éléments d'actif et de passif à cette date a fait l'objet d'une estimation par les sociétés apporteuse et bénéficiaire. Cette valeur estimative, qui s'établit à 1 099 185 385,63 euros, figure dans le traité d'apport partiel d'actif en date du 19 avril 2010. Par principe, la valeur nette comptable définitive de ces éléments au 29 juin 2010 est susceptible de différer de la valeur estimative qui apparaît dans le traité d'apport partiel d'actif. Afin de tenir compte de cette différence potentielle, l'apport comprend un droit de créance de la société bénéficiaire sur la société apporteuse (ou, le cas échéant, un droit de créance de la société apporteuse sur la société bénéficiaire) destiné à assurer que le montant de l'actif net apporté à la date de réalisation, compte tenu de la prise en compte de ce droit de créance actif ou passif, dont le montant sera déterminé conformément à la procédure prévue à l'article 2.4 du traité d'apport partiel d'actif, soit, en tout état de cause, égal au montant de l'actif net retenu pour les besoins du traité d'apport partiel d'actif, soit 1 099 185 385,63 euros.

S'agissant des titres de participation, leur valeur d'apport appelle, sur la base des diligences que nous avons menées, telles que mentionnées au paragraphe 2.1. du présent rapport, les observations suivantes :

de manière générale, nous observons que l'activité apportée a, selon les états financiers consolidés de la société Accor SA, dégagé un taux de résultat brut d'exploitation supérieur à 40 % en 2008 comme en 2009<sup>(3)</sup> :

dans la mesure où l'apport partiel d'actif est réalisé à la valeur nette comptable, la valeur d'apport des titres de participation apportés est, dans l'ensemble, confortée par la valeur économique basée sur les bénéfices futurs estimés des sociétés dont les titres sont apportés et, le cas échéant, de leurs filiales directes ou indirectes ;

- ▶ cette remarque est d'autant plus pertinente pour les sociétés qui ont été créées, et non acquises, par la société Accor SA, pour lesquelles les bénéfices futurs ne sont pas, par application du principe comptable de prudence, traduits dans la valeur nette comptable ;
- ▶ en revanche, la valeur d'apport des titres de participation des sociétés acquises par le groupe Accor repose sur la capacité de ces sociétés à réaliser le plan d'affaires ayant déterminé le prix d'acquisition ou, le cas échéant, le plan d'affaires ayant sous-tendu la dépréciation comptabilisée dans les livres de la société Accor SA ; en particulier, la valeur d'apport des titres de participation de la société ACCENTIV'KADEOS, acquise par le groupe Accor en 2007, repose sur la capacité de cette société à réaliser le plan d'affaires qui a supporté la dépréciation dont ses titres ont fait l'objet, à hauteur de 104,6 millions d'euros (soit près de la moitié du prix d'acquisition), dans les comptes de la société Accor SA au 31 décembre 2009.

S'agissant des autres éléments d'actif et de passif apportés, sur la base des diligences que nous avons menées, telles que mentionnées au paragraphe 2.1. du présent rapport, leur valeur nette comptable n'appelle pas de commentaire de notre part.

### 2.2.2. Valeur des apports considérés dans leur ensemble

Nous nous sommes assurés que la valeur globale des apports n'était pas remise en cause par la valeur économique de l'activité apportée.

Notre analyse des modalités d'approche de la valeur économique de l'activité apportée considérées par la société Accor SA et ses conseils et les analyses de sensibilité que nous avons effectuées ne remettent pas en cause la valeur de l'apport. Nous relevons, en particulier, que la valeur des apports, qui s'élève à 1 099 185 milliers d'euros, représente environ trois fois l'excédent brut d'exploitation dégagé par l'activité apportée au titre de l'exercice 2009. Ce multiple induit, relativement conservateur en matière d'évaluation d'entreprise conforte la non-surévaluation des apports.

Nous relevons également que :

- ▶ aux termes de l'article 2.4 du traité d'apport partiel d'actif, la valeur des apports fait l'objet d'un mécanisme d'ajustement destiné, lorsque la valeur nette comptable des apports au 29 juin 2010 sera définitivement connue, à compléter l'actif net apporté par un droit de créance destiné à ramener la valeur de cet actif net au niveau mentionné dans le traité d'apport en date du 19 avril 2010 ;
- ▶ les éléments d'actif apportés comprennent les droits de propriété intellectuelle mentionnés à l'article 1.1 du traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010 ; la valeur d'apport de ces éléments, égale à leur valeur nette comptable, s'établit à 52 milliers d'euros ; les rapports afférents à l'estimation de la valeur réelle de ces droits de propriété intellectuelle, que nous avons consultés, confortent cette valeur nette comptable.

Ces éléments corroborent la valeur des apports telle qu'elle apparaît dans le traité d'apport partiel d'actif signé en date du 19 avril 2010.

Il convient néanmoins de rappeler que :

- ▶ la valeur des apports, qui repose sur la valeur nette comptable des éléments d'actif apportés et de passif pris en charge, et donc, en particulier, sur le niveau des dépréciations des titres de participation comptabilisées ;
- ▶ et les éléments d'approche de la valeur économique de l'activité apportée considérés par la société Accor SA ;

dépendent notamment des hypothèses formulées par la Direction dans les prévisions d'activité qui ont sous-tendu ces dépréciations et ces éléments d'approche de la valeur économique de l'activité apportée. S'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations pourront différer, parfois de manière significative, des informations prévisionnelles retenues. Cette remarque est particulièrement importante dans le contexte de la crise économique actuelle. Si cette crise venait à se poursuivre sur une longue période en changeant les paramètres de marché, ce contexte pourrait se trouver fortement modifié ; cette situation hypothétique ne peut être appréciée.

À l'issue de nos travaux, la valeur des apports considérés dans leur ensemble n'appelle pas d'autre commentaire de notre part.

(3) Le taux de résultat brut d'exploitation correspond au rapport entre le résultat brut d'exploitation (qui correspond lui-même au résultat d'exploitation avant amortissement, dépréciation et provisions) et le chiffre d'affaires.

### 3. CONCLUSION

---

En conclusion de nos travaux, nous sommes d'avis que la valeur des apports s'élevant à 1 099 185 385,63 euros n'est pas surévaluée et, en conséquence, que l'actif net apporté est au moins égal au montant de l'augmentation de capital de la société bénéficiaire de l'apport partiel d'actif, majorée de la prime d'apport.

Fait à Paris, le 11 mai 2010

Les commissaires à la scission

**Jean-Jacques DEDOUIT**

**Alain ABERGEL**



# NOTE COMPLÉMENTAIRE

## EN DATE DU 10 JUIN 2010 AU PROSPECTUS AYANT REÇU LE VISA N° 10-128 EN DATE DU 12 MAI 2010

Mise à la disposition du public à l'occasion de l'admission des actions Edenred <sup>(1)</sup> (la « Société ») aux négociations sur le marché Euronext Paris dans le cadre de l'attribution des actions Edenred aux actionnaires de Accor.



En application des articles L. 412-1 et L. 621-8 du Code monétaire et financier, ainsi que des articles 211-1 à 216-1 de son règlement général, l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») a apposé le visa n° 10-170 en date du 10 juin 2010 sur la présente note complémentaire. La présente note complémentaire a été établie par la Société et Accor et engage la responsabilité de ses signataires conformément à la section 9.2 de la présente note complémentaire, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier, après que l'AMF a vérifié « *si le document est complet et compréhensible, et si les informations qu'il contient sont cohérentes* ». Il n'implique ni approbation de l'opportunité de l'opération, ni authentification des éléments comptables et financiers présentés.

Le prospectus visé par l'AMF est constitué :

- ▀ du prospectus visé par l'AMF le 12 mai 2010 sous le n° 10-128 ; et
- ▀ de la présente note complémentaire au prospectus.

Des exemplaires de la présente note complémentaire et du prospectus visé par l'AMF le 12 mai 2010 sous le n° 10-128 sont disponibles sans frais auprès de la Société, 166-180, boulevard Gabriel-Péri – 92240 Malakoff, France, et de Accor, Immeuble Odyssey, 110, avenue de France – 75210 Paris, ainsi que sur les sites internet de la Société ([www.edenred.com](http://www.edenred.com)) de Accor ([www.accor.com](http://www.accor.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)). Le prospectus constitue une annexe aux rapports des Conseils d'administration présentés aux Assemblées Générales de Accor et de la Société, appelées à statuer sur l'apport-scission des activités services du groupe Accor. Le vote de l'Assemblée Générale de Accor constitue une condition suspensive à la réalisation de l'opération d'apport-scission.

(1) La dénomination sociale actuelle de la Société est New Services Holding. Il est prévu que sa dénomination sociale définitive, Edenred, soit adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010.

	<b>Remarques générales</b>	<b>3</b>
	<b>Résumé du prospectus</b>	<b>4</b>
	2. Informations concernant l'émetteur	4
<b>2</b>	<b>Rapport de gestion</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>6</b>
	5.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle	6
<b>6</b>	<b>Présentation et modalités de l'opération</b>	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>Informations sur la Société et le capital</b>	<b>17</b>
	7.1. Renseignements sur la Société	17
	7.2. Renseignements relatifs aux actions de la Société	17
<b>9</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>18</b>
	9.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	18
	9.2. Responsables du document et du contrôle des comptes	19
	9.7. Tables de concordance de la Note Complémentaire	20



# Remarques générales

La présente note complémentaire (la « **Note Complémentaire** ») complète et doit être lue conjointement avec le prospectus ayant reçu le visa n° 10-128 le 12 mai 2010 mis à la disposition du public à l'occasion de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris dans le cadre de l'attribution des actions de la Société aux actionnaires de Accor (le « **Prospectus** »). La Note Complémentaire, établie conformément à ce qui est indiqué à la section 9.6 du Prospectus, constitue une note complémentaire au sens de l'article 212-25 du Règlement général de l'AMF.

Les termes définis utilisés dans la Note Complémentaire et qui ne sont pas autrement définis dans la Note Complémentaire auront le sens qui leur est attribué dans le Prospectus.

Hormis ce qui est mentionné dans la Note Complémentaire, il n'existe pas d'autre nouvel élément significatif, d'erreur manifeste ou d'inexactitude relative aux informations incluses dans le Prospectus depuis sa publication.

La Note Complémentaire reprend ci-après les paragraphes du Prospectus qui sont modifiés. Les autres informations contenues dans le Prospectus demeurent inchangées.

La Note Complémentaire ne constitue (i) ni une offre de vente ou de souscription, ni la sollicitation d'une offre d'acquisition ou de souscription des actions décrites dans le prospectus, (ii) ni une sollicitation afin d'obtenir un consentement ou un vote favorable en vue d'approuver les opérations décrites dans le prospectus.

Des copies de la Note Complémentaire et du Prospectus sont disponibles sans frais au siège de la Société situé 166-180 boulevard Gabriel-Péri – 92240 Malakoff, France, et de Accor, Immeuble Odyssey, 110, avenue de France – 75210 Paris, ainsi que sur les sites internet ([www.edenred.com](http://www.edenred.com)), de Accor ([www.accor.com](http://www.accor.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

# Résumé du prospectus

Visa n° 10-128  
en date du 12 mai 2010 de l'AMF

*Les informations figurant dans le résumé du Prospectus restent inchangées à l'exception du paragraphe 2 de ce résumé qui est modifié comme suit :*

## 2. Informations concernant l'émetteur

### 2.1. DÉNOMINATION SOCIALE

---

La Société a actuellement pour dénomination sociale New Services Holding. Son nom définitif sera Edenred et la modification corrélative des statuts de la Société sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte de la Société le 29 juin 2010.

# 2 Rapport de gestion

## 2.6.6.2. Conditions des contrats de crédit à conclure par la Société

Le 9 juin 2010, Standard & Poor's a attribué la notation BBB+ (*outlook stable*) à la Société. Si la Société conserve ce niveau de notation au jour de la signature de ses contrats de crédit qui interviendra avant les Assemblées Générales de ses actionnaires et de ceux de Accor du 29 juin 2010, le coût du financement de la Société sera celui décrit dans les comptes *pro forma* figurant à la section 10.2.1 du Prospectus.

Dans une telle hypothèse, les lettres d'engagement conclues le 10 mai 2010 prévoient que les contrats de crédit qui seront conclus en application de ces lettres d'engagement ne comporteront pas de clause de remboursement anticipé qui pourrait être déclenchée par le niveau d'un ratio financier.

La Société n'a pas connaissance de l'existence de circonstances qui pourraient amener Standard & Poor's à réviser la notation qui vient de lui être attribuée d'ici la date de signature des contrats de crédit <sup>(2)</sup>.

En toute hypothèse, ces contrats de crédit ne comporteront pas de clause de remboursement anticipé qui pourrait être déclenchée par l'évolution de la notation après leur signature (voir section 3.4 « Risque lié à la sensibilité à la notation » du Prospectus).

(2) Toutefois, dans l'hypothèse où la notation de la Société aurait été dégradée à la date de la signature des contrats de crédit, tout en restant « solid investment grade », le coût du financement de la Société sera augmenté de 25 points de base et les contrats de crédit qui seront conclus en application des lettres d'engagement comporteront une clause de remboursement anticipé basée sur un ratio de levier (Dette Nette Consolidée/Excédent Brut d'Exploitation consolidé supérieur ou égal à 3,00). Sur la base d'une dette brute de 1 500 millions d'euros au 31 décembre 2009, l'impact d'une telle augmentation de taux sur les charges financières annuelles serait de 3,7 millions d'euros (voir les 6e, 7e et 8e paragraphes de la section 2.6.6.2 du Prospectus rappelant les conséquences d'une dégradation de la notation avant la date de signature des contrats de crédit).

# 5 **Gouvernement d'entreprise**

## **5.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle**

### **5.1.1. COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**

---

#### **5.1.1.1. Composition du Conseil d'administration**

Dans sa configuration postérieure à l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 appelée à approuver l'Apport-Scission, le Conseil d'administration de la Société comportera 12 membres dont sept administrateurs indépendants au sens des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008 (pour un exposé des critères d'indépendance retenus par la Société, voir le paragraphe « Administrateurs indépendants (article 1 du règlement du Conseil d'administration) » de la section 5.1.2.2. du Prospectus). Colony Capital dispose de deux représentants au Conseil d'administration de la Société, Sébastien Bazin et Nadra Moussalem, et Eurazeo dispose également de deux représentants, Virginie Morgon et Patrick Sayer.

Le premier Conseil d'administration qui délibérera dans cette configuration se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 (voir infra « Délibérations du Conseil d'administration de la Société se réunissant à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 »).

L'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2010 a décidé de fixer à 500 000 euros le montant global annuel des jetons de présence alloué au Conseil d'administration, sous la condition suspensive non rétroactive de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration qui sera adopté par le Conseil d'administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 prévoira les principes devant présider à la répartition des jetons de présence entre les administrateurs.

La nomination des administrateurs sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale de la Société qui se tiendra le 29 juin 2010. Jacques Stern conservera sa fonction de Président-Directeur Général.

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil d'administration telle qu'elle résultera de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 si celle-ci approuve les nominations qui lui sont proposées, et les principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société au cours des cinq dernières années par Jacques Stern et les administrateurs dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale.

Nom et prénom ou dénomination sociale du membre	Âge	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Jacques Stern	45 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	Président-Directeur Général	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Directeur Général Délégué de Accor<sup>(3)</sup> ;</li> <li>▸ Président-Directeur Général de ASM ;</li> <li>▸ Président de Accor Services Participations SAS ;</li> <li>▸ Gérant non associé de Sodetis<sup>(3)</sup> ;</li> <li>▸ Administrateur de Hotelaria Accor Brasil<sup>(3)</sup> ;</li> <li>▸ Président de IBL LLC<sup>(3)</sup> ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor Lodging North America Inc.<sup>(3)</sup> et Accor North America Inc.<sup>(3)</sup> ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor Partecipazioni Italia Srl<sup>(3)</sup> ;</li> <li>▸ Président de Sodenos<sup>(3)</sup>.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Représentant permanent de Accor au Conseil d'administration de Accor.com, de Société Française de Participations et d'Investissements Européens et de Devimco ;</li> <li>▸ Représentant permanent de IBL au Conseil d'administration de Société Française de Participations et d'Investissements Européens ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance du groupe Lucien Barrière SAS ;</li> <li>▸ Membre du Directoire de Accor ;</li> <li>▸ Administrateur puis Représentant permanent de Accor au Conseil d'administration de Société des Hôtels et Casino de Deauville – SHCD ;</li> <li>▸ Membre du Comité de surveillance de Financière Courtepaille ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance puis administrateur de Club Méditerranée ;</li> <li>▸ Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance du groupe Lucien Barrière ;</li> <li>▸ Représentant permanent de Saminvest au Conseil d'administration de Accor.com ;</li> <li>▸ Représentant permanent de Soparac au Conseil d'administration de Go Voyages ;</li> <li>▸ Représentant permanent de Spif au Conseil d'administration de Sogepar ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance de Accor Austria AG ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor Asia, Accor Hôtels Belgium ;</li> <li>▸ Administrateur délégué de Accordination ;</li> <li>▸ Administrateur de Carousel Hotel Corporation, Red Roof Inn ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor Hospitality Italia Srl, Scapa Italia Srl.</li> </ul>
Jean-Paul Bailly	63 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Administrateur indépendant	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Président de La Poste ;</li> <li>▸ Président et Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale ;</li> <li>▸ Administrateur de Systar ;</li> <li>▸ Administrateur de CNP Assurances ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor ;</li> <li>▸ Administrateur représentant l'État de GDF SUEZ ;</li> <li>▸ Administrateur de Sopassure ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale Asset Management ;</li> <li>▸ Représentant permanent de La Poste, administrateur de GeoPost ;</li> <li>▸ Représentant permanent de La Poste, administrateur de Sofipost ;</li> <li>▸ Représentant permanent de La Poste, administrateur de Poste Immo ;</li> <li>▸ Représentant permanent de La Poste, Président de SF 12 ;</li> <li>▸ Représentant permanent de La Poste, administrateur de Xelian.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Gérant non associé de Systra Finances ;</li> <li>▸ Représentant permanent de La Poste, administrateur de SF 2 ;</li> <li>▸ Représentant permanent de La Poste, administrateur du GIE Groupement des Commerçants du Grand Var.</li> </ul>

(3) Jacques Stern cessera les fonctions qu'il exerce dans cette société au plus tard le 29 juin 2010.

Nom et prénom ou dénomination sociale du membre	Âge	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Sébastien Bazin	48 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	Administrateur	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Directeur Général Exécutif de Colony Capital Europe ;</li> <li>▸ Directeur Général de Colony Capital SAS ;</li> <li>▸ Président de Colwine SAS, Colfilm SAS, Bazeo Europe SAS ;</li> <li>▸ Président-Directeur Général de Société d'Exploitation Sports &amp; Événements, Holding Sports &amp; Événements ;</li> <li>▸ Président du Conseil de Surveillance de Paris Saint Germain Football ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France) et de groupe Lucien Barrière (SAS) ;</li> <li>▸ Directeur Général de Toulouse Canceropole et de ColSpa SAS ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor, Moonscoop IP, Carrefour et Moonscoop SAS ;</li> <li>▸ Gérant de CC Europe Invest (SARL) ;</li> <li>▸ Associé en nom de CES Tenesol et Réunion 2008 ;</li> <li>▸ Président de RSI SA ;</li> <li>▸ Administrateur de Sisters SA.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance de Accor ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour ;</li> <li>▸ Président du Conseil d'administration de Château Lascombes ;</li> <li>▸ Président de Colbison SAS, SAIP, SAS Spazio, Front de Seine Participations SAS, Coladria SAS, Financière Baltimore SAS, SAS Baltimore, Financière Le Parc SAS, SAS Le Parc, SAS ABC Hôtels, SAS Défense CB3, SHAF (SAS), ColEven SAS ;</li> <li>▸ Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de Buffalo Grill ;</li> <li>▸ Gérant de Colony Santa Maria EURL, Colony Pinta SNC, Colony Santa Maria SNC, Colony Le Châlet EURL, Colmassy (SARL).</li> </ul>
Anne Bouverot	44 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Administrateur indépendant	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Administratrice de Orange SA ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'administration de la GSMA (association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles) ;</li> <li>▸ Membre du conseil scientifique de France Telecom ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'administrateur et Comité d'audit de Groupama SA.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Présidente de France Telecom North America.</li> </ul>
Philippe Citerne	61 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012	Administrateur indépendant	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Président de Telecom &amp; Management SudParis ;</li> <li>▸ Président de Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement (STET) ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor, Sopra Group, Rexecode.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Directeur Général Délégué de la Société Générale ;</li> <li>▸ Administrateur de Crédit du Nord, Geneval, Grosvenor Continental Europe ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance de Sopra Group ;</li> <li>▸ Représentant Permanent de la Société Générale au Conseil de Surveillance de Accor ;</li> <li>▸ Représentant Permanent de la Société Générale au Conseil d'administration de TF1 ;</li> <li>▸ Administrateur de TCW ;</li> <li>▸ Administrateur de Unicredito Italiano ;</li> <li>▸ Administrateur de SG Hambros Bank Ltd Management ;</li> <li>▸ Administrateur de Rosbank.</li> </ul>

Nom et prénom ou dénomination sociale du membre	Âge	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Gabriele Galateri di Genola	63 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	Administrateur indépendant	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Président de Telecom Italia SpA ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor ;</li> <li>▸ Administrateur de TIM Participações SA ;</li> <li>▸ Président de TIM Brasil Serviços e Participações SA ;</li> <li>▸ Président du Conseil de Istituto Italiano di Tecnologia ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor Hospitality Italia (ex-Sifalberghi) Srl, Fiera Di Genova SpA, Banca Esperia SpA, Banca CARIGE, Italmobiliare SpA, Cassa Di Risparmio Di Savigliano, UTET SpA, Azimut-Benetti SpA, Istituto Europeo Di Oncologia, Accademia Nazionale di Santa Cecilia ;</li> <li>▸ Administrateur de San Faustin NV.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Administrateur de Worms &amp; CIE ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance de Accor ;</li> <li>▸ Membre du Central Advisory Board de Commerzbank ;</li> <li>▸ Président de Tim Participações SA ;</li> <li>▸ Président de Mediobanca SpA, Business Solution SpA, Ciao Web Srl, Emittente Titoli SpA, Fiat Auto SpA ;</li> <li>▸ Vice-Président et administrateur délégué de Egidio Galbani SpA ;</li> <li>▸ Administrateur de Alpitour Italia SpA, Atlanet SpA, Birra Peroni Industriale SpA, IFI SpA, La Rinascente SpA, Siemens Italia, Toro Assicurazioni SpA ;</li> <li>▸ Administrateur délégué de Fiat SpA, Ifil SpA ;</li> <li>▸ Administrateur et membre du Comité exécutif de SanPaolo IMI SpA. ;</li> <li>▸ Consigliere Accomandatario de Giovanni Agnelli &amp; C. Sapaz ;</li> <li>▸ Rappresentante Mediobanca del Patto di Sindacato de Gemina SpA, GIM SpA ;</li> <li>▸ Président du Centro Cardiologico Monzino et Istituto Europeo di Oncologia ;</li> <li>▸ Administrateur de Pirelli &amp; C. SpA ;</li> <li>▸ Vice-Président de RCS Mediagroup ;</li> <li>▸ Administrateur de SanPaolo IMI ; Investments ;</li> <li>▸ Administrateur de Exor Group ;</li> <li>▸ Administrateur délégué de Eurofind SA ;</li> <li>▸ Président de Fiat Auto Holding BV, Iveco NV ;</li> <li>▸ Administrateur de CNH Global NV, New Holding for Turism BV ;</li> <li>▸ Administrateur de Ferrari SpA ;</li> <li>▸ Administrateur de Arjo Wiggins Appleton ;</li> <li>▸ Membre du International Advisory Board de Morgan Stanley ;</li> <li>▸ Vice-Président de IHF Internationale Holding Fiat SA ;</li> <li>▸ Vice-Président de Assicurazioni Generali SpA ;</li> <li>▸ Membre du Patto di Sindacato Pirelli &amp; C. SpA</li> </ul>
Françoise Gri	52 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Administrateur indépendant	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Présidente de Manpower France ;</li> <li>▸ Vice-Présidente exécutive de Manpower Inc. ;</li> <li>▸ Membre du Comité exécutif de Manpower Inc. ;</li> <li>▸ Membre indépendant du Conseil de Surveillance de Rexel ;</li> <li>▸ Membre du Comité d'éthique du Medef ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'orientation de l'Institut de l'entreprise ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'administration de l'École Centrale de Paris.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Membre du Conseil d'administration de STX Europe ASA ;</li> <li>▸ Vice-Présidente de la Fondation Agir contre l'Exclusion.</li> </ul>

Nom et prénom ou dénomination sociale du membre	Âge	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Roberto Lima	59 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Administrateur indépendant	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Président de Vivo SA ;</li> <li>▸ Président de Vivo Comunicações SA ;</li> <li>▸ Président de l'Instituto Vivo ;</li> <li>▸ Président de Telemig SA ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'administration de Fundação Abrinq ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'administration de Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'administration de Telebrasil (Associação Brasileira de Telecomunicações) ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'administration de ACEL (Associação Nacional das Operações de Celulares).</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Président de Grupo Credicard ;</li> <li>▸ Président du Conseil d'administration de Grupo Credicard.</li> </ul>
Bertrand Meheut	58 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Administrateur indépendant	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Membre et Président du Directoire de groupe Canal+, Canal+ France ;</li> <li>▸ Membre et Président du Conseil d'administration de Canal+ ;</li> <li>▸ Membre et Président du Conseil de Surveillance de StudioCanal ;</li> <li>▸ Président de Canal+ Régie ;</li> <li>▸ Membre du Directoire de Vivendi ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Direction de Canal Overseas ;</li> <li>▸ Représentant de Canal+ France, Associé Gérant de Kiosque ;</li> <li>▸ Représentant de groupe Canal+, Co-gérant de Canal+ Éditions ;</li> <li>▸ Représentant permanent de groupe Canal+, administrateur de Sport+ ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor et Aquarelle.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Président-Directeur Général de Canal+ ;</li> <li>▸ Président du Conseil d'administration de Canal+ Distribution ;</li> <li>▸ Président du Conseil d'administration de StudioCanal ;</li> <li>▸ Président du Conseil d'administration de Holding Sport &amp; Événements ;</li> <li>▸ Représentant permanent de Canal+ et gérant de NPA Production ;</li> <li>▸ Administrateur de Multithématiques, PSG Football, CanalSatellite ;</li> <li>▸ Président de Canal+ Active ;</li> <li>▸ Représentant permanent de Canal+ et gérant de Société d'Exploitation d'un Service d'Exploitation (SESI) ;</li> <li>▸ Administrateur de SFR ;</li> <li>▸ Président de Kiosque Sport ;</li> <li>▸ Membre et Président du Conseil d'administration de Canal+ International Development ;</li> <li>▸ Membre et Président du Conseil de Direction de Canal+ Régie ;</li> <li>▸ Représentant permanent de Canal+ et administrateur de Canal+ Finance.</li> </ul>



Nom et prénom ou dénomination sociale du membre	Âge	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Virginie Morgon	40 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Administrateur	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Membre du Directoire d'Eurazeo ;</li> <li>▸ Administrateur de Accor ;</li> <li>▸ Directeur Général de LHAPCOA ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'administration du Women's Forum (WEFCOS) ;</li> <li>▸ Présidente du Conseil de Surveillance de Apcoa Parking AG ;</li> <li>▸ Présidente du Conseil de Surveillance de APCOA Parking Holdings GmbH ;</li> <li>▸ <i>Managing Director</i> de APCOA Group GmbH ;</li> <li>▸ Présidente du Conseil d'administration de Broletto 1 Srl ;</li> <li>▸ Gérante d'Euraleo ;</li> <li>▸ Gérante d'Intercos SpA.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Présidente du Conseil de Surveillance de groupe B&amp;B Hôtels ;</li> <li>▸ Membre du Conseil d'administration du Club L-Femmes Forum ;</li> <li>▸ Associé-Gérant de Lazard Frères et Cie ;</li> <li>▸ Vice-Présidente du Conseil de Surveillance de APCOA Parking Holdings GmbH.</li> </ul>
Nadra Moussalem	33 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011	Administrateur	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <p>Aucun</p> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Administrateur de la société Front de Seine Hôtel ;</li> <li>▸ Administrateur de la société Front de Seine Participations.</li> </ul>

Nom et prénom ou dénomination sociale du membre	Âge	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Patrick Sayer	52 ans	Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013	Administrateur	<p><b>Mandats et fonctions exercés à la date de Note Complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Président du Directoire d'Eurazeo ;</li> <li>▸ Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et de Rexel SA ;</li> <li>▸ Directeur Général de Legendre Holding 19, Immobilière Bingen, Legendre Holding 8 ;</li> <li>▸ Administrateur de Europcar Groupe SA, de SASP Paris Saint Germain Football, de Holdelis et de Accor ;</li> <li>▸ Gérant d'Investco 3d Bingen (société civile) ;</li> <li>▸ Président d'Eurazeo Capital Investissement (ex-Eurazeo Partners SAS) ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance de APCOA Parking Holdings GmbH ;</li> <li>▸ Administrateur de Gruppo Banca Leonardo ;</li> <li>▸ Administrateur de Colyzeo Investment Advisors.</li> </ul> <p><b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Gérant d'Euraleo Srl (Italie) ;</li> <li>▸ Représentant Permanent de ColAce SARL au Conseil de Surveillance de groupe Lucien Barrière ;</li> <li>▸ Président du Conseil d'administration de Legendre Holding 18 ;</li> <li>▸ Président, Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de Groupe B&amp;B Hotels ;</li> <li>▸ Président du Conseil de Surveillance de Fraikin Groupe ;</li> <li>▸ Président du Conseil d'administration de BlueBirds Participations SA (Luxembourg) ;</li> <li>▸ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Financière Galaxie SAS et Galaxie SA ;</li> <li>▸ Administrateur de Rexel Distribution SA ;</li> <li>▸ Administrateur d'Eutelsat SA et Eutelsat Communications ;</li> <li>▸ Administrateur d'IRR Capital ;</li> <li>▸ Administrateur d'Ipsos ;</li> <li>▸ Administrateur de RedBirds Participations SA (Luxembourg) ;</li> <li>▸ Administrateur de Rexel SA (anciennement Ray Holding SAS), de Ray Acquisition (SAS) ;</li> <li>▸ Administrateur de SatBirds (SAS) ;</li> <li>▸ Directeur Général de Legendre Holding 11 ;</li> <li>▸ Membre du Conseil de Surveillance de Presses Universitaires de France ;</li> <li>▸ Président de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC) ;</li> <li>▸ Member of the Board de Lazard LLC ;</li> <li>▸ Associé Gérant de Partena ;</li> <li>▸ Gérant d'Investco 1 Bingen (société civile) ;</li> <li>▸ Représentant Permanent de Lux Tiles SARL au Conseil de Gérance de Clay Tiles Sponsors ;</li> <li>▸ Président de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (anciennement Perpetuum Beteiligungsgesellschaft mbH) ;</li> <li>▸ Président du Supervisory Board de APCOA Parking AG (anciennement AE Holding AG).</li> </ul>

## Renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'administration

### Jacques Stern

Président-Directeur Général

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Lille, Jacques Stern a commencé sa carrière chez Pricewaterhouse comme auditeur externe. Il a rejoint Accor en 1992 et a occupé différents postes financiers avant d'être nommé Directeur Financier du groupe Accor en janvier 2003. En mars 2005, il est nommé membre du Directoire de Accor en charge des finances. En 2006, Jacques Stern est nommé Directeur Général en charge des finances, des achats et des systèmes d'informations, membre du Comité exécutif. En mars 2009, Jacques Stern est nommé Directeur Général Délégué en charge des Finances, de la stratégie, du développement de l'hôtellerie et des systèmes d'information. Depuis décembre 2009, il est Directeur Général Délégué en charge de Services et des Finances.

**Jean-Paul Bailly**

Administrateur

Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, Jean-Paul Bailly a exercé plusieurs fonctions au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) : Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel, Directeur Général Adjoint puis Président-Directeur Général. Nommé Président du groupe La Poste en 2002, il est également Président du Conseil de Surveillance de La Banque Postale depuis 2006.

**Sébastien Bazin**

Administrateur

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. Depuis 1999, il est Directeur Général Exécutif de Colony Capital Europe.

**Anne Bouverot**

Administrateur

Diplômée de l'École Normale Supérieure et de Télécom Paris, Anne Bouverot occupe les fonctions de Directrice des Activités avant vente de Global One de 1996 à 2002. En août 2004, elle devient Directrice de cabinet du Directeur Général groupe d'Orange puis, en novembre 2006, Directrice du Développement international de France Telecom. Depuis mars 2009, Anne Bouverot est Directrice de la ligne d'activité Services Mobiles et Terminaux de France Telecom. Depuis octobre 2008, elle est également administratrice de Groupama SA.

**Philippe Citerne**

Administrateur

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. Il est Vice-Président du Conseil d'administration de Accor.

**Gabriele Galateri di Genola**

Administrateur

Titulaire d'un MBA de l'université de Columbia, Gabriele Galateri di Genola a exercé des fonctions chez Saint-Gobain, puis chez Fiat à partir de 1977. Administrateur délégué de IFIL en 1986, il en est devenu Directeur Général en 1993. Il a exercé la fonction de Président de Mediobanca jusqu'en juin 2007. Depuis décembre 2007, Gabriele Galateri di Genola est Président de Telecom Italia.

**Françoise Gri**

Administrateur

Diplômée de l'Ensimag, Françoise Gri entre en 1981 dans le groupe IBM. Elle devient en 1996 Directrice de la division Marketing et Ventes e-business solutions de IBM EMEA, puis Directrice des Opérations commerciales de IBM EMEA en 2000. De 2001 à 2007, Françoise Gri exerce les fonctions de Président-Directeur Général de IBM France. Depuis mars 2007, Françoise Gri est Présidente de Manpower France.

**Roberto Lima**

Administrateur

Titulaire d'un MBA de l'université Fundação Getúlio Vargas et d'un mastère spécialisé en Planification Stratégique de l'ISA (Institut Supérieur des Affaires – Groupe HEC), Roberto Lima a occupé des fonctions de manager dans les secteurs informatique et financier dans les groupes Rhodia et de Saint-Gobain SA puis a rejoint le groupe Accor où, pendant 17 ans, il est passé du poste de Directeur de la Trésorerie à celui de Directeur Financier puis de Vice-Président Exécutif. De 1999 à 2005, Roberto Lima a été Président du Conseil d'administration et Président-Directeur Général du groupe Credicard au Brésil. Depuis juillet 2005, Roberto Lima est Président-Directeur Général de Vivo Participações SA et de Vivo SA, le plus grand opérateur téléphonique mobile du Brésil.

**Bertrand Meheut**

Administrateur

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

**Virginie Morgon**

Administrateur

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un master d'économie et de management de la Bocconi à Milan, Virginie Morgon est Membre du Directoire d'Eurazeo depuis janvier 2008 et co-dirige l'équipe Investissement. Elle a été Associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris entre 2001 et 2007, après avoir exercé des fonctions de banquier conseil à New York, Londres, puis Paris entre 1991 et 2000.

**Nadra Moussalem**

Administrateur

Diplômé de l'École Centrale de Lyon, Nadra Moussalem a rejoint Colony Capital en 2000 où il occupe aujourd'hui la fonction de *Managing Director*. Il est notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds.

**Patrick Sayer**

Administrateur

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Patrick Sayer a notamment occupé les fonctions d'Associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et *Managing Director* de Lazard Frères & Co à New York. Il a participé à la création de Fonds Partenaires de 1989 à 1993. Il a ensuite contribué à la mise en place de la stratégie d'investissement de Gaz et Eaux devenue Eurazeo. Il est Président du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002.

**Déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration**

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Conseil d'administration dans sa composition résultant de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 si celle-ci approuve les nominations qui lui sont proposées (un « membre du Conseil d'administration »), (ii) aucun membre du Conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mis sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Conseil d'administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucun membre du Conseil d'administration 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.

**Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la Direction Générale**

Il n'existe pas de conflits d'intérêt potentiels entre les devoirs des futurs membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale et leurs intérêts privés.

**Délibérations du Conseil d'administration de la Société se réunissant à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010**

Pour des raisons de bonne gouvernance, il a été décidé que les règles de gouvernement d'entreprise ayant vocation à régir le fonctionnement de la Société à compter de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché Euronext Paris seront fixées par le Conseil d'administration nommé par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et dans lequel figureront sept administrateurs indépendants au sens des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008.

Le Conseil d'administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 sera appelé à se prononcer sur :

- ▀ la désignation du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008 comme code de référence de la Société en précisant, le cas échéant, les dispositions dont il ne serait pas fait application et les raisons d'un tel choix ;
- ▀ l'adoption d'un Règlement intérieur destiné à préciser, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires applicables à la Société, le mode d'organisation et de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions de la Direction Générale, du Conseil d'administration et des Comités institués en son sein ;
- ▀ la constitution d'un Comité d'audit et des risques, d'un Comité des engagements et d'un Comité des rémunérations et des nominations ;

- ▶ sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la rémunération du Président-Directeur Général, ainsi que les engagements susceptibles d'être pris par la Société au bénéfice de celui-ci à raison de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ; et
- ▶ l'adoption, les modalités précises et la mise en œuvre d'un plan d'incitation (attribution d'options de souscription d'actions et d'actions de performance) dans le cadre des autorisations conférées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2010.

Outre les communiqués de presse qui seront alors diffusés, une information plus complète sur la gouvernance de la Société sera fournie dans son rapport financier semestriel.

### 5.1.2.2. Règlement intérieur du Conseil d'administration

La Note Complémentaire corrige une erreur matérielle figurant dans le paragraphe sur les « Limitations aux pouvoirs de la Direction Générale (article 4 du Règlement intérieur du Conseil d'administration) » : la phrase « toute opération de rachat d'actions de la Société d'un montant supérieur à un milliard d'euros par an ; et » est erronée et doit se lire :

« 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 ; et ».

# 6

## Présentation et modalités de l'opération

### **6.3.2. ASPECTS JURIDIQUES DE L'APPORT-SCISSION**

---

#### **6.3.2.1. L'opération elle-même**

Conformément aux dispositions de l'article L. 236-18 du Code de commerce, l'Apport-Scission a été soumis aux assemblées des créanciers obligataires de Accor. Les Assemblées Générales de porteurs d'obligations des trois emprunts obligataires émis par Accor se sont réunies le 25 mai 2010 et ont approuvé dans toutes ses stipulations le projet de Traité d'Apport-Scission et l'apport au profit de la Société des activités de services du groupe Accor dans le cadre d'un apport partiel d'actif soumis au régime juridique des scissions, suivi de l'attribution par Accor à ses propres actionnaires (autres que Accor elle-même) des actions de la Société émises en rémunération de cet apport.

#### **6.3.2.3. Rémunération de l'Apport-Scission**

La dissolution sans liquidation de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier – SEIH a été définitivement réalisée.

# 7

## Informations sur la Société et le capital

### 7.1. Renseignements sur la Société

#### 7.1.1. DÉNOMINATION SOCIALE

---

La Société a actuellement pour dénomination sociale New Services Holding. Son nom définitif sera Edenred et la modification corrélative des statuts de la Société sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte de la Société le 29 juin 2010.

### 7.2. Renseignements relatifs aux actions de la Société

#### 7.2.1. DESCRIPTION DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

---

##### 7.2.1.1. Nature, catégorie et date de jouissance des actions admises à la négociation – Code ISIN

Le code ISIN sous lequel les actions de la Société seront négociées sur le marché Euronext Paris est FR0010908533.

Le mnémonique des actions de la Société est EDEN.

# 9

# Informations complémentaires

## 9.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public

**Éliane Rouyer-Chevalier**

Directeur Général Communication Corporate, Financière et Responsabilité Sociétale

**Solène Zammito**

Directeur des Relations Investisseurs et de la Communication financière

Immeuble Columbus

166-180 boulevard Gabriel-Péri

92240 Malakoff

Tél. : +33 1 74 31 86 26

Fax : +33 1 74 31 98 03



## 9.2. Responsables du document et du contrôle des comptes

### 9.2.1. PERSONNES RESPONSABLES

---

#### 9.2.1.1. Responsables de la Note Complémentaire

Monsieur Gilles Pélisson, Président-Directeur Général de Accor et Monsieur Jacques Stern, Président-Directeur Général de la Société.

#### 9.2.1.2. Attestation des responsables

« Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans la présente note complémentaire sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous avons 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 dans la présente note complémentaire ainsi qu'à la lecture d'ensemble de la présente note complémentaire.

Les états financiers combinés historiques annuels pour les exercices clos le 31 décembre 2007, le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009 figurant à la section 10.1.1 « comptes combinés historiques » du Prospectus et les états financiers *pro forma* annuels pour les exercices clos le 31 décembre 2007, 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009 figurant à la section 10.2.1 « comptes *pro forma* » du Prospectus ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant respectivement à la section 10.1.2 « Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes combinés historiques » et à la section 10.2.2 « Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes *pro forma* » du Prospectus. Le rapport sur les comptes *pro forma* contient les observations suivantes :

- ▶ « Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « B – Retraitement des bilans *pro forma* » de la notre annexe intitulée « Base de préparation des comptes *pro forma* » qui expose notamment les modalités retenues pour l'allocation à la société New Services Holding d'une partie de l'endettement financier net du groupe Accor et où en particulier il y est précisé que :
  - un montant identique d'endettement a été alloué à la société New Services Holding pour chacun des trois exercices présentés ;
  - la charge financière générée par cette dette complémentaire comptabilisée en résultat pour chacun des trois exercices présentés a été enregistrée en contrepartie des capitaux propres. »

Fait à Paris, le 10 juin 2010

Gilles Pélisson  
Président-Directeur Général de Accor SA

Jacques Stern  
Président-Directeur Général de la Société

## 9.7. Tables de concordance de la Note Complémentaire

Figurent dans le présent tableau de concordance, en regard de chacune des rubriques prévues par l'Annexe I du Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004, les numéros du ou des sections auxquelles sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques dans la Note Complémentaire.

Seules les rubriques ayant fait l'objet de développements dans la Note Complémentaires ont été renseignées. Pour les autres rubriques, se référer au Prospectus.

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1.	Personnes responsables des informations contenues dans le prospectus	9.2.1.1 (Responsables du document)
1.2.	Déclaration des personnes responsables du prospectus	9.2 (Attestation des responsables)
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	
2.2.	Contrôleurs légaux ayant démissionné ou ayant été écartés durant la période couverte	
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	
3.2.	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	
<b>4</b>	<b>Facteurs de risques</b>	
<b>5</b>	<b>Informations concernant la Société</b>	
5.1.	Histoire et évolution de la Société	
5.1.1.	<i>Raison sociale et nom commercial</i>	7.1.1 (Dénomination sociale)
5.1.2.	<i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	
5.1.3.	<i>Date de constitution et durée de vie</i>	
5.1.4.	<i>Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone</i>	
5.1.5.	<i>Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur</i>	6.3.2.1 (L'opération elle-même) ; 6.3.2.3 (Rémunération de l'Apport-Scission)
5.2.	Investissements	
5.2.1.	<i>Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques</i>	
5.2.2.	<i>Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours</i>	
5.2.3.	Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes	
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
6.1.	Principales activités	
6.1.1.	<i>Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités</i>	
6.1.2.	<i>Nouveau produit ou service important lancé sur le marché</i>	
6.2.	Principaux marchés	
6.3.	Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	
6.4.	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	
6.5.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>	
7.1.	Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	
7.2.	Liste des filiales importantes de l'émetteur	
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1.	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée, y compris les propriétés immobilières louées	
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1.	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	
9.2.	Résultat d'exploitation	
9.2.1.	<i>Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur</i>	
9.2.2.	<i>Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires</i>	
9.2.3.	<i>Stratégie au facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur</i>	
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
10.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)	
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	2.6.6.2 (Conditions des contrats de crédit à conclure par la Société)
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	
	Description des politiques de recherche et développement appliquées par l'émetteur et coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur	
<b>12</b>	<b>Information sur les tendances</b>	
12.1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	
12.2.	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>	
14.1.	Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux : – des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance ; et – de tout Directeur Général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires	5.1.1.1 (Composition du Conseil d'administration)
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale  Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 14.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction Générale  Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 14.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur	5.1.1.1 (Composition du Conseil d'administration)

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages des personnes visées au point 14.1</b>	
15.1.	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1.	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	
16.2.	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration	
16.3.	Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	
16.4.	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	
17.1.	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés	
17.2.	Participations et stock options : Pour chacune des personnes visées au point 14.1, informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1.	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en venu de la législation nationale applicable	
18.2.	Existence de différences de droits de vote	
18.3.	Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1.	Informations financières historiques	
20.2.	Informations financières <i>pro forma</i> et description de l'influence de la restructuration	
20.3.	États financiers annuels (comptes sociaux et comptes consolidés)	
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	<i>Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées</i>	
20.4.2.	<i>Autres informations contenues dans le document d'enregistrement vérifiées par les contrôleurs légaux</i>	
20.4.3.	<i>Lorsque des informations financières figurant dans le document d'enregistrement ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur, en indiquer la source et préciser qu'elles n'ont pas été vérifiées</i>	
20.5.	Date des dernières informations financières vérifiées	
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	
20.7.	Politique de distribution des dividendes	
20.7.1.	<i>Dividende par action</i>	
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)
21.1.	Capital social	
21.1.1.	<i>Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice</i>	
21.1.2.	<i>Actions non représentatives du capital</i>	
21.1.3.	<i>Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales</i>	
21.1.4.	<i>Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription</i>	
21.1.5.	<i>Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) ou capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital</i>	
21.1.6.	<i>Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option</i>	
21.1.7.	<i>Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques</i>	
21.2.	Acte constitutif et statuts	
21.2.1.	<i>Objet social</i>	
21.2.2.	<i>Dispositions contenues dans les statuts ou un règlement concernant les membres de ses organes d'administration</i>	5.1.2.2 (Règlement intérieur du Conseil d'administration)
21.2.3.	<i>Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes</i>	
21.2.4.	<i>Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires</i>	
21.2.5.	<i>Convocation et admission aux Assemblées Générales Annuelles et aux Assemblées Générales Extraordinaires</i>	
21.2.6.	<i>Disposition des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle</i>	
21.2.7.	<i>Disposition des statuts, d'une charte ou l'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée</i>	
21.2.8.	<i>Conditions imposées par les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit</i>	
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b> Informations concernant les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats	

Figurent dans le présent tableau de concordance, en regard de chacune des rubriques prévues par l'Annexe III du Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004, les numéros du ou des sections auxquelles sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques dans la Note Complémentaire.

Seules les rubriques ayant fait l'objet de développements dans la Note Complémentaire ont été renseignées. Pour les autres rubriques, se référer au Prospectus.

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1.	Personnes responsables des informations contenues dans le prospectus	9.2.1.1 (Responsables du document)
1.2.	Déclaration des personnes responsables du prospectus	9.2 (Attestation des responsables)
<b>2</b>	<b>Facteurs de risque</b>	
<b>3</b>	<b>Informations de base</b>	
3.1.	Déclaration sur le fonds de roulement net	
3.2.	Capitaux propres et endettement	
3.3.	Intérêt des personnes physiques et morales participant à l'émission	
3.4.	Raisons de l'offre et utilisation du produit	
<b>4</b>	<b>Information sur les valeurs mobilières devant être admises à la négociation</b>	
4.1.	Nature et catégorie des valeurs mobilières admises à la négociation, ainsi que le code ISIN (numéro international d'identification des valeurs mobilières) ou tout autre code d'identification	7.2.1.1 (Nature, catégorie et date de jouissance des actions admises à la négociation – code ISIN)
4.2.	Législation en vertu de laquelle les valeurs mobilières ont été créées	
4.3.	Forme des valeurs mobilières qui ont été émises	
4.4.	Monnaie de l'émission	
4.5.	Droits attachés aux valeurs mobilières, y compris toute restriction qui leur est applicable, et modalités d'exercice de ces droits	
4.6.	Déclaration contenant les résolutions, les autorisations et les approbations en vertu desquelles les valeurs mobilières ont été ou seront créées et émises	
4.7.	Date prévue de cette émission	
4.8.	Restriction imposée à la libre négociabilité des valeurs mobilières	
4.9.	Règle relative aux offres publiques d'achat obligatoires ainsi qu'au retrait obligatoire et au rachat obligatoire applicable aux valeurs mobilières	
4.10.	Offres publiques d'achat lancées par des tiers sur le capital de l'émetteur durant le dernier exercice et l'exercice en cours, ainsi que le prix ou les conditions d'échange et le résultat de ces offres	
4.11.	Informations sur toute retenue à la source applicable au revenu des valeurs mobilières et sur la prise en charge éventuelle de cette retenue à la source	
<b>5</b>	<b>Conditions de l'offre</b>	
5.1.	Conditions, statistiques de l'offre, calendrier prévisionnel et modalités d'une demande de souscription	
5.1.1.	<i>Conditions auxquelles l'offre est soumise</i>	
5.1.2.	<i>Montant total de l'émission</i>	
5.1.3.	<i>Délai durant lequel l'offre sera ouverte et procédure de souscription</i>	
5.1.4.	<i>Révocation et suspension de l'offre</i>	
5.1.5.	<i>Possibilité de réduire la souscription et le mode de remboursement des sommes excédentaires versées par les souscripteurs</i>	
5.1.6.	<i>Montant minimum ou maximum d'une souscription</i>	
5.1.7.	<i>Délai durant lequel une demande de souscription peut être retirée, sous réserve que les investisseurs soient autorisés à retirer leur souscription</i>	
5.1.8.	<i>Méthode et dates limites de libération et de livraison des valeurs mobilières</i>	
5.1.9.	<i>Modalités de publication des résultats de l'offre et date de cette publication</i>	
5.1.10.	<i>Procédure d'exercice de tout droit préférentiel de souscription, négociabilité des droits de souscription et traitement réservé aux droits de souscription non exercés</i>	
5.2.	Plan de distribution et allocation des valeurs mobilières	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)
5.2.1.	<i>Diverses catégories d'investisseurs potentiels auxquels les valeurs mobilières sont offertes</i>	
5.2.2.	<i>Dans la mesure où cette information est connue de l'émetteur, indiquer si ses principaux actionnaires ou des membres de ses organes d'administration, de direction ou de surveillance entendent souscrire à l'offre, ou si quiconque entend prendre une souscription de plus de 5 %</i>	
5.2.3.	<i>Informations sur les pré-allocations</i>	
5.3.	Fixation du prix	
5.3.1.	<i>Prix auquel les valeurs mobilières seront offertes</i>	
5.3.2.	<i>Procédure de publication du prix de l'offre</i>	
5.3.3.	<i>Si les actionnaires de l'émetteur jouissent d'un droit préférentiel de souscription et que ce droit se voit restreint du supprimé, indiquer la base sur laquelle le prix de l'émission est fixé si les actions doivent être libérées en espèces ainsi que les raisons et les bénéficiaires de cette restriction ou suppression</i>	
5.3.4.	<i>Lorsqu'il existe ou pourrait exister une disparité importante entre le prix de l'offre au public et le coût réellement supporté en espèces par des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance, ou des membres de la Direction Générale, ou des apparentés, pour des valeurs mobilières qu'ils ont acquises lors de transactions effectuées au dernier exercice, ou qu'ils ont le droit d'acquérir, inclure une comparaison entre la contrepartie exigée du public dans le cadre de l'offre au public et la contrepartie en espèces effectivement versée par ces personnes</i>	
5.4.	Placement et prise ferme	
5.4.1.	<i>Nom et adresse du ou des coordinateur(s) de l'ensemble de l'offre et de ses différentes parties et, dans la mesure où cette information est connue de l'émetteur ou de l'offreur, sur les placeurs concernés dans les différents pays où l'offre a lieu</i>	
5.4.2.	<i>Nom et adresse des intermédiaires chargés du service financier et ceux des dépositaires dans chaque pays concerné</i>	
5.4.3.	<i>Nom et adresse des entités qui ont convenu d'une prise ferme et de celles qui ont convenu de placer les valeurs mobilières sans prise ferme ou en vertu d'une convention de placement pour compte ainsi que les principales caractéristiques des accords passés, y compris les quotas</i>	
5.4.4.	<i>Indiquer quand la convention de prise ferme a été ou sera honorée</i>	
<b>6</b>	<b>Admission à la négociation</b>	
6.1.	Demande d'admission à la négociation des valeurs mobilières offertes	
6.2.	<i>Marchés réglementés ou marchés équivalents sur lesquels, à la connaissance de l'émetteur, sont déjà négociées des valeurs mobilières de la même catégorie que celles qui doivent être offertes ou admises à la négociation</i>	
6.3.	<i>Si, simultanément ou presque simultanément à la création des valeurs mobilières pour lesquelles l'admission sur un marché réglementé est demandée, des valeurs mobilières de même catégorie sont souscrites ou placées de manière privée, ou si des valeurs mobilières d'autres catégories sont créées en vue de leur placement public ou privé, indiquer la nature de ces opérations ainsi que le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières sur lesquelles elles portent</i>	
6.4.	<i>Informations détaillées sur les entités qui ont pris l'engagement ferme d'agir en qualité d'intermédiaires sur les marchés secondaires et d'en garantir la liquidité en se portant acheteurs et vendeurs, ainsi que les principales conditions de leur engagement</i>	
6.5.	Stabilisation et option de sur-allocation	
6.5.1.	<i>Mentionner le fait que la stabilisation pourrait être engagée, qu'il n'existe aucune assurance qu'elle le sera effectivement et qu'elle peut être stoppée à tout moment</i>	
6.5.2.	<i>Début et, fin de la période durant laquelle la stabilisation peut avoir lieu</i>	
6.5.3.	<i>Identité du responsable de la stabilisation dans chaque pays concerné, à moins que cette information ne soit pas connue au moment de la publication</i>	
6.5.4.	<i>Mentionner le fait que les activités de stabilisation peuvent aboutir à la fixation d'un prix de marché plus élevé que celui qui prévaudrait autrement</i>	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)
<b>7</b>	<b>Détenteurs de valeurs mobilières souhaitant les vendre</b>	
7.1.	Non et adresse professionnelle de toute personne ou entité offrant de vendre ses valeurs mobilières ; ainsi que la nature de toute fonction ou autre relation importante par laquelle les vendeurs potentiels ont été liés à l'émetteur ou l'un quelconque de ses prédécesseurs ou apparentés durant les trois dernières années	
7.2.	Nombre et catégorie des valeurs mobilières offertes par chacun des détenteurs souhaitant vendre	
7.3.	Convention de blocage	
<b>8</b>	<b>Dépenses liées à l'admission</b>	
8.1.	Montant total net du produit de l'émission/de l'offre et donner une estimation des dépenses totales liées à l'émission/à l'offre	
<b>9</b>	<b>Dilution</b>	
9.1.	Indiquer le montant et le pourcentage de la dilution résultant immédiatement de l'offre	
9.2.	En cas d'offre de souscription à des actionnaires existants, indiquer le montant et le pourcentage de la dilution résultant immédiatement de leur éventuel refus de souscrire	
<b>10</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
10.1.	Si des conseillers ayant un lien avec l'offre sont mentionnés dans la note relative aux valeurs mobilières, inclure une déclaration précisant la qualité en laquelle ils ont agi	
10.2.	Préciser quelles autres informations contenues dans la note relative aux valeurs mobilières ont été vérifiées ou examinées par des contrôleurs légaux et quand ceux-ci ont établi un rapport	
10.3.	Lorsqu'une déclaration ou un rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert est inclus(e) dans la note relative aux valeurs mobilières, indiquer le nom de cette personne, son adresse professionnelle, ses qualifications et, le cas échéant, tout intérêt important qu'elle a dans l'émetteur. Si cette déclaration ou ce rapport a été produit à la demande de l'émetteur, joindre une déclaration précisant que ce document a été inclus ainsi que la forme et le contexte dans lesquels il a été inclus, avec mention du consentement de la personne ayant avalisé le contenu de cette partie de la note relative aux valeurs mobilières	
10.4.	Lorsque des informations proviennent d'une tierce partie, fournir une attestation confirmant que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que l'émetteur le sache et soit en mesure de l'assurer à la lumière des données publiées par cette tierce partie, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexacts ou trompeuses. En outre, identifier la ou les source(s) d'information	











Immeuble Columbus  
166-180 Boulevard Gabriel Péri  
92245 Malakoff Cedex - France  
Tél. : +33 (0) 1 74 31 75 00