



# ACCOR

Société Anonyme au capital de 659 683 569 euros  
Siège social : 2, rue de la Mare-Neuve – 91021 Évry cedex  
602 036 444 RCS Évry

## ACTUALISATION DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009



Le présent document a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mai 2010 conformément à l'article 212-13-4° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, sous le n° D.10-0201-A01. Il actualise le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1<sup>er</sup> avril 2010 sous le numéro D.10-0201. Le document et son actualisation ne pourront être utilisés à l'appui d'une opération financière que s'ils sont complétés par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Le présent document engage la responsabilité de ses signataires.



<b>1</b>	<b>Présentation du Groupe</b>	<b>3</b>
	1.3. Informations financières sélectionnées	4
	1.5. Stratégie du Groupe et perspectives	5
	1.6. Les hommes et les femmes chez Accor	13
	1.7. Rapport environnemental des activités de Accor	16
<b>2</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>17</b>
	2.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle	18
	2.2. Intérêts et rémunérations	19
	2.3. Gestion des risques	23
<b>3</b>	<b>Commentaires sur l'exercice</b>	<b>27</b>
	3.1. Résultats des activités	28
	3.4. Faits marquants du début d'année 2010	34
<b>4</b>	<b>Comptes Pro forma</b>	<b>57</b>
	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés Pro forma	58
	Comptes Pro forma et notes annexes	59
<b>5</b>	<b>Informations sur la société et le capital</b>	<b>171</b>
	5.2. Capital	172
	5.3. Actionnariat	173
	5.4. Marché des titres de Accor	175
<b>7</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>177</b>
	7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	178
	7.2. Responsable du Document et du contrôle des comptes	179
	7.5. Document d'information annuel	180
	7.6. Table de concordance du Document de Référence	181
	7.7. Table de concordance du rapport financier annuel	183

**ANNEXE A - Rapport des commissaires à la scission  
sur la rémunération des apports** 186

**ANNEXE B - Rapport des commissaires à la scission sur la valeur des apports** 195



# ACTUALISATION DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009

Compte tenu du projet de séparation des deux métiers de Accor<sup>(\*)</sup>, l'Hôtellerie et les Services, le Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1<sup>er</sup> avril 2010 sous le numéro D. 10-0201 a fait l'objet d'une actualisation. Les chapitres suivants actualisent les chapitres correspondants du Document de Référence. Seules les sections modifiées ont fait l'objet d'une actualisation.

Les termes, le « Groupe » ou « Accor », désignent dans le présent document les activités Hôtellerie et autres métiers.

<sup>(\*)</sup> La réalisation de l'opération est soumise à un certain nombre de conditions suspensives présentées à la section 3.4.1.1.2. du présent document, dont l'approbation par l'Assemblée Générale mixte des actionnaires de New Services Holding (statuant à titre extraordinaire) du traité d'Apport-Scission et de l'Apport-Scission qui y est convenu.



# 1 Présentation du Groupe



<b>1.3. Informations financières sélectionnées</b>	<b>4</b>
1.5.1. Rappel du contexte de la séparation de l'Hôtellerie et des Services	5
1.5.2. La stratégie du groupe	5
1.5.3 Perspectives	11
<b>1.6. Les hommes et les femmes chez Accor</b>	<b>13</b>
1.6.1. Les hommes et les femmes de Accor : les chiffres clés	13
<b>1.7. Rapport environnemental des activités de Accor</b>	<b>16</b>
Organisation de la politique environnementale	16

## 1.3. Informations financières sélectionnées

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

Les informations financières présentées ci-dessous sont extraites directement des comptes consolidés Pro forma pour les exercices 2008 et 2009, dont les principaux retraitements sont détaillés à la page 61. Ces états financiers Pro forma visent à simuler les effets que l'opération de séparation entre Accor Hospitality et Accor Services auraient pu avoir sur les états financiers du Groupe si cette opération avait pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2008 (voir section 3.4.1 de la présente actualisation pour une présentation de l'opération et de ses modalités).

### Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2008 <sup>(1)</sup>	2009	2008 Pro forma <sup>(2)</sup>	2009 Pro forma <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires opérationnel	7 722	7 065	6 776	6 163
Résultat brut d'exploitation	2 290	1 976	1 872	1 590
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	875	448	566	180
Résultat net de l'ensemble consolidé	613	(265)	415	(250)
Résultat net part du Groupe	575	(282)	401	(262)

### Données par action

(en euros)	2008 <sup>(1)</sup>	2009	2008 Pro forma <sup>(2)</sup>	2009 Pro forma <sup>(2)</sup>
Résultat net part du Groupe par action	2,60	(1,27)	1,81	(1,18)
Résultat net dilué par action	2,59	(1,26)	1,81	(1,18)

### Total actif

(en millions d'euros)	2008 <sup>(1)</sup>	2009	2008 Pro forma <sup>(2)</sup>	2009 Pro forma <sup>(2)</sup>
Total actif non courant	7 397	7 290	6 577	6 568
Total actif courant	3 984	4 312	1 627	2 000
Actifs disponibles à la vente	36	144	36	144
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>11 417</b>	<b>11 746</b>	<b>8 240</b>	<b>8 712</b>

### Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2008 <sup>(1)</sup>	2009	2008 Pro forma <sup>(2)</sup>	2009 Pro forma <sup>(2)</sup>
Capitaux propres part du Groupe	3 298	2 997	4 411	4 156
Intérêts minoritaires	258	257	282	286
Capitaux propres	3 556	3 254	4 693	4 442
Dette nette	1 072	1 624	749	1 321

(1) Comptes retraités en raison du changement de méthode décrit dans la note 1 de l'annexe du document de référence Groupe (n° D. 10-0201)

(2) Les informations financières présentées ci-dessus sont extraites directement des comptes consolidés Pro forma pour les exercices 2008 et 2009, dont les principaux retraitements sont détaillés à la page 61. Ces états financiers Pro forma visent à simuler les effets que l'opération de séparation entre Accor Hospitality et Accor Services auraient pu avoir sur les états financiers du Groupe si cette opération avait pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2008 (voir section 3.4.1 de la présente actualisation pour une présentation de l'opération et de ses modalités).

## 1.5. Stratégie du Groupe et perspectives

### 1.5.1. RAPPEL DU CONTEXTE DE LA SÉPARATION DE L'HÔTELLERIE ET DES SERVICES

---

Le groupe Accor s'est engagé en 2009 dans un projet stratégique majeur : la séparation de ses deux métiers, l'hôtellerie et l'Activité Services. Chacune des deux entités, 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.

Le conseil d'administration de Accor SA a approuvé le 19 avril 2010 le traité d'Apport-Scission qui précise les modalités de mise en œuvre de la séparation. Le projet de séparation a d'ores et déjà reçu l'avis des Instances Représentatives du Personnel du groupe Accor et sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale mixte du 29 juin 2010 de Accor et de New Services Holding, la société bénéficiaire de l'apport de l'Activité Services (voir section 3.4.1 de la présente actualisation pour une présentation de l'opération et de ses modalités).

### 1.5.2. LA STRATÉGIE DU GROUPE

---

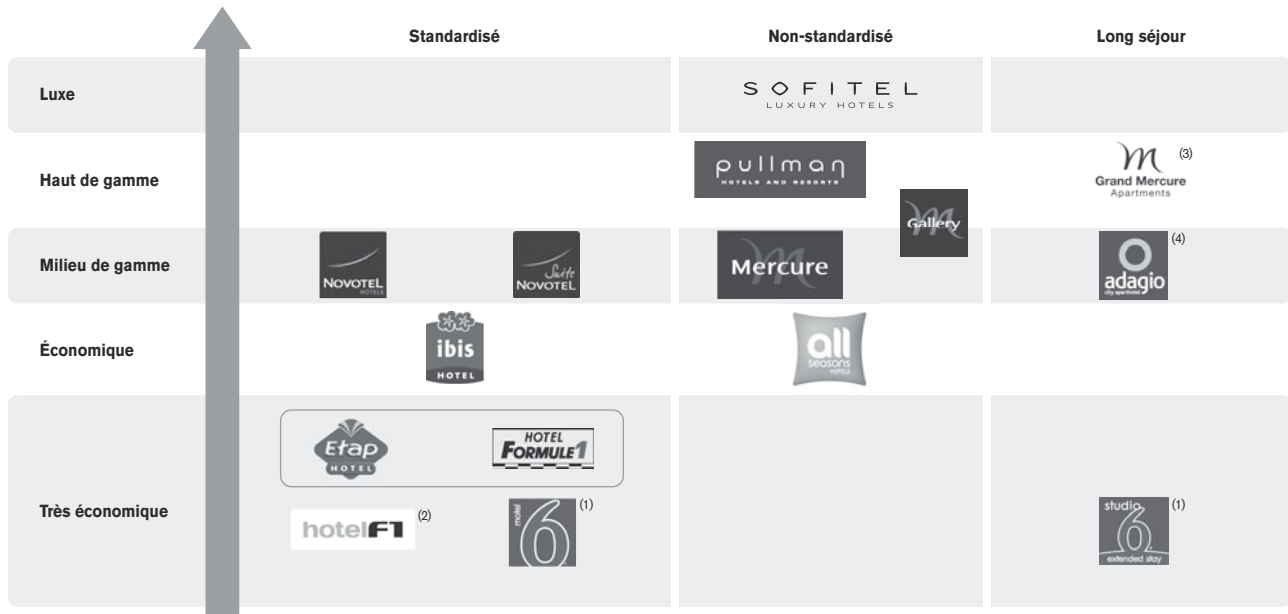
Dans le cadre du Projet d'entreprise ARIANE 2015, le Groupe a la volonté d'affirmer sa position de leader sur le marché, avec trois objectifs :

- ▶ **conserver le rang de premier opérateur hôtelier mondial** en mettant l'accent sur la satisfaction des clients et des employés, en développant les marques et le savoir-faire acquis depuis plus de 40 ans. Accor gère aujourd'hui un réseau de 384 000 chambres en filiales et en contrats de gestion ;
- ▶ **devenir le leader de la Franchise en Europe** par l'intégration d'hôtels existants ou de nouveaux projets ;
- ▶ **accélérer le développement par l'ouverture de 35 000 à 40 000 chambres nouvelles par an, en rythme de croisière, à compter de 2012**, en Europe et dans les pays à fort potentiel de croissance, **pour devenir l'un des trois leaders de l'hôtellerie dans le monde.**

**La stratégie du Groupe repose sur deux atouts principaux : un portefeuille de marques fortes, et la valeur ajoutée apportée par des plates-formes d'expertise et de savoir-faire communes, au service des marques.**

## Un portefeuille de marques fortes

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



(1) Aux États-Unis et au Canada.

(2) Uniquement en France.

(3) En Asie et au Brésil.

(4) En Europe, Afrique et Moyen-Orient.

### Évolution du portefeuille de marques en 2010



Considérant que les deux marques s'adressent au même segment de clientèle et partagent les mêmes valeurs<sup>(\*)</sup>, le Groupe a décidé de fusionner Novotel et Suitehotel pour créer une nouvelle marque, Suite Novotel. Elle sera déployée dès l'été 2010.

Cette fusion répond aux 4 objectifs suivants :

- ▶ compléter l'offre Novotel et ainsi mieux répondre aux attentes des clients ;
- ▶ tirer profit de la notoriété de Novotel pour accélérer le développement de Suitehotel ;
- ▶ accroître la présence de Novotel dans les zones compétitives à l'international et dans les centres villes ;
- ▶ créer une offre facile à gérer, donc performante pour la franchise.

(\*) Standardisation, connectivité et internet, convivialité familiale, bien-être.



## Un Groupe hôtelier fédérateur d'expertises et de savoir-faire

Au-delà de son solide portefeuille de marques, les ambitions du Groupe s'appuient sur des plates-formes couvrant deux grands domaines de compétences et de savoir-faire :



### Une politique dynamique de Distribution

Accor a mis en place **TARS, un outil central de réservation multi canaux** : agences de voyages, tours opérateurs, call centers et sites de réservation en ligne.

Le **portail Internet** du Groupe ([www.accorhotels.com](http://www.accorhotels.com)) a été visité par 132 millions de personnes en 2009. Il est aujourd'hui décliné dans 25 versions nationales et 10 langues.

Le **programme de fidélité AClub**, mis en place en septembre 2007, rassemble aujourd'hui **plus de 4 millions d'utilisateurs**, générant 14 % du chiffre d'affaires sur les marques éligibles au programme. Il contribue à allonger la durée moyenne de séjour et à augmenter les dépenses moyennes des porteurs de cartes.

Enfin, grâce au **Marketing des marques**, une expertise des équipes centrales est apportée à chacune des marques du portefeuille.

### L'« excellence opérationnelle »

L'« excellence opérationnelle » vise à améliorer les performances du Groupe dans les domaines suivants : Gestion hôtelière (« Revenue & Cost Management »), Achats, Construction et Maintenance, Ressources Humaines et formation, Gestion des actifs et Développement, Innovation et Technologie. Ces compétences sont au service des partenaires (franchisés et investisseurs).

**Face à la crise, le Groupe a su adapter sa structure et réduire ses coûts de support.** Accor entend poursuivre sa politique de réduction des coûts par une économie de **45 millions d'euros en 2010**. À horizon 2015 l'optimisation des coûts de support permettra de gagner **1,5 à 2,0 points de marge sur le Résultat Brut d'Exploitation normalisé**.

### RevPAR index

Grâce à son portefeuille de marques fortes et au rôle fédérateur des plateformes d'expertise, le RevPAR Index du Groupe est supérieur à la concurrence, notamment dans les pays où le Groupe a une position de leader : Ibis en France, en Belgique et aux Pays-Bas, Novotel en France et en Allemagne ou encore Mercure en France et en Allemagne.

## Un modèle unique d'Asset Right

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

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

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

## Renforcement du programme d'Asset Management

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

La **conjuncture économique à compter de 2010** devrait favoriser la reprise du marché des **transactions immobilières**.

Accor entend profiter de la remontée attendue des valorisations d'actifs dans le cadre de son programme d'Asset Management 2010-2013.

À fin avril 2010, le Groupe a réalisé plus de 50 % des objectifs annuels fixés dans le cadre de son programme d'Asset Management. Parmi ces réalisations, deux opérations significatives ont eu lieu au premier trimestre 2010 :

- ▶ **en février 2010**, le Groupe a annoncé **une nouvelle opération immobilière portant sur 5 hôtels** (plus de 1 100 chambres) dans 4 pays européens avec le fonds d'investissement hôtelier Invesco Real Estate. Cette transaction est constituée d'un contrat de « *Sale & variable lease back* » sur 4 hôtels sous enseigne Novotel et Mercure, et d'un contrat de « *Sale & management back* » sur un hôtel sous enseigne Pullman. Cette opération immobilière représente **un montant de 154 millions d'euros** et aura un impact de **93 millions d'euros sur la dette nette retraitée en 2010** ;
- ▶ une opération de *Sale & management back* portant sur un hôtel Mercure de 91 chambres situé à Paris intra muros a été réalisée, pour un montant de 19 millions d'euros.

Dans ce contexte plus favorable, le programme d'Asset Management portera sur 450 hôtels d'ici à 2013 qui se décomposent comme suit :

## Programme de cessions d'actifs 2010-2013

	Nombre d'hôtels
Sale & Variable Lease Back	95
Sale & Management Back <sup>(1)</sup>	35
Sale & Franchise Back <sup>(2)</sup>	220
Cessions externes	100
<b>TOTAL <sup>(3)</sup></b>	<b>450</b>

(1) Principalement sur Sofitel et Pullman.

(2) Dont environ 40 % aux États-Unis sur Motel 6.

(3) Environ 100 hôtels sont actuellement détenus en contrats de location fixe.

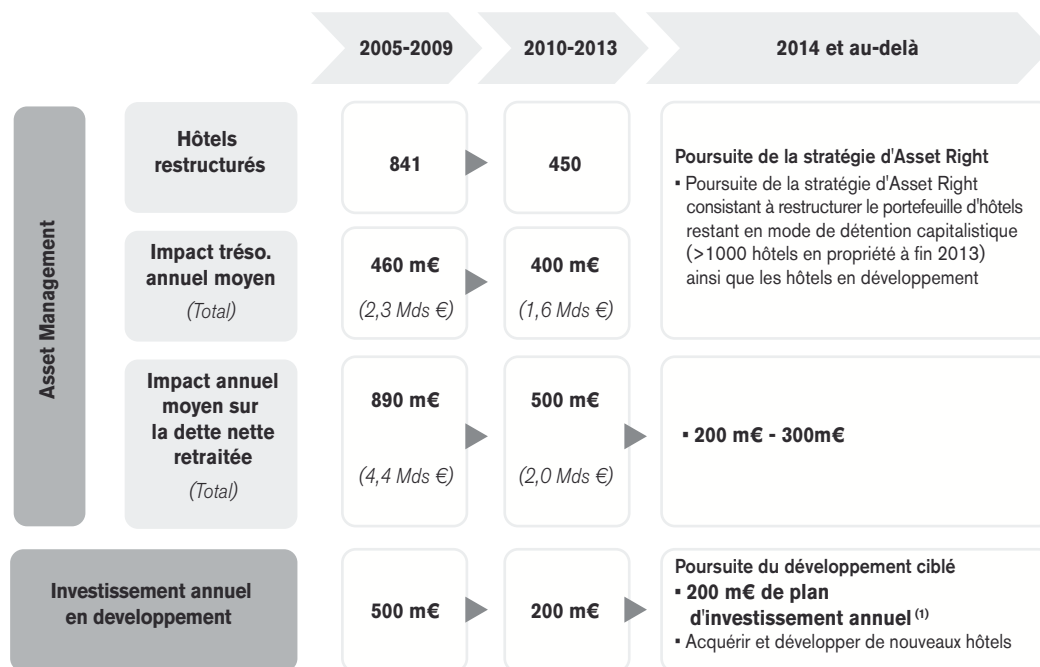
## Impact du programme d'Asset Management sur les comptes :

L'impact du programme de cession d'actifs entre 2010 et 2013, sous réserve du maintien des perspectives de marché connues actuellement, est évalué à **1,6 milliard d'euros sur la trésorerie et 2,0 milliards d'euros sur la dette nette retraitée** (soit 500 millions d'euros par an en moyenne à compter de 2010).

Le programme d'Asset management aurait les impacts annuels normalisés suivants sur le compte de résultat du Groupe :

- ▶ - 150 à - 200 millions d'euros sur le chiffre d'affaires (dont + 5 à + 10 millions d'euros de redevances externes)
- ▶ - 35 à - 45 millions d'euros sur le Résultat Brut d'Exploitation
- ▶ - 30 à - 40 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'exploitation

Au-delà de 2013, **après réalisation du programme de cessions d'actifs**, Accor poursuivra la restructuration de son portefeuille d'actifs détenus en propriété ou en location fixe (plus de 1 100 hôtels) et d'hôtels développés entre-temps. **L'incidence sur la dette nette retraitée devrait être de 200 à 300 millions d'euros par an**. Parallèlement, les investissements de développement devraient s'élever à 200 millions d'euros par an.



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

## Un développement ambitieux

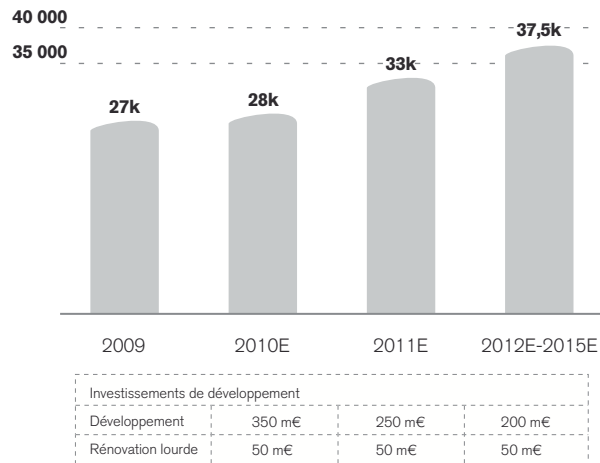
La stratégie d'Asset Right donnera au Groupe les moyens financiers de renforcer un plan de développement ambitieux de 200 millions d'euros par an, auxquels devraient s'ajouter 50 millions d'euros de rénovations lourdes.

Ainsi, à horizon 2012, le Groupe prévoit l'ouverture de 35 000 à 40 000 chambres par an en vitesse de croisière.

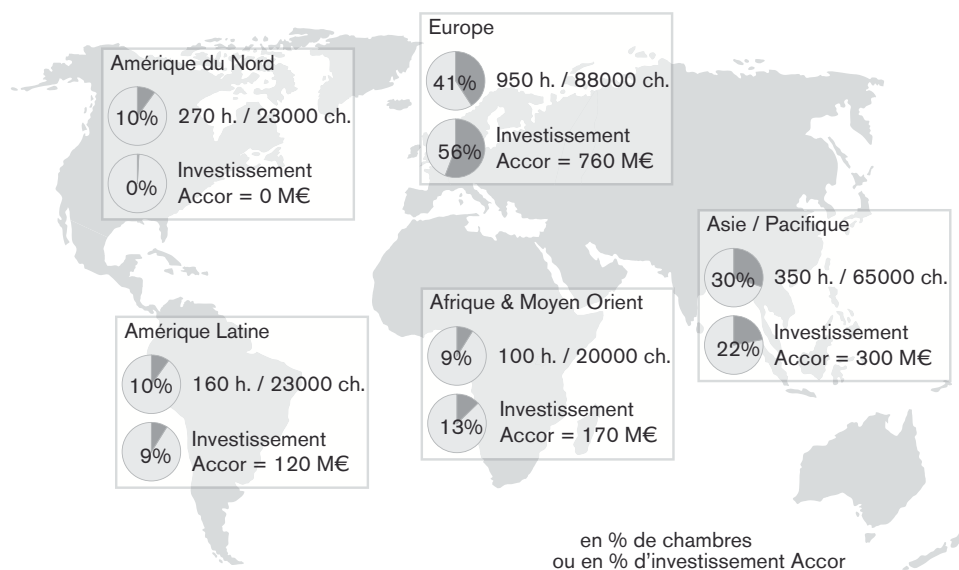
Le Groupe concentre ses investissements de développement sur :

1. les contrats de gestion et de franchise (80 % des nouvelles chambres) ;
  - ▀ les contrats de franchise dans les pays matures (30 % des ouvertures de chambres annuelles, dont 75 % en Europe),
  - ▀ les contrats de gestion (50 % des ouvertures de chambres annuelles, dont 75 % dans les pays émergents) ;
2. les acquisitions de nouvelles chambres d'hôtels en propriété ou en contrats de location fixe ciblés (20 %), dans des villes de premier choix et sur les marques Ibis et Etap principalement (Ibis et Etap représentant 90 % de l'enveloppe prévue pour le développement d'hôtels en mode de détention capitalistique) ;
3. trois marques, Ibis, Etap et Novotel, qui totalisent 85 % des investissements de développement à horizon 2015.

### Ouvertures annuelles 2009-2015 (en nombre de chambres) :



Le plan de développement annuel de 200 millions d'euros relatif aux ouvertures devrait aboutir à fin 2015, à l'ouverture de plus de **1 800 hôtels, soit environ 220 000 chambres**, avec une forte concentration des ouvertures en Europe et en Asie.



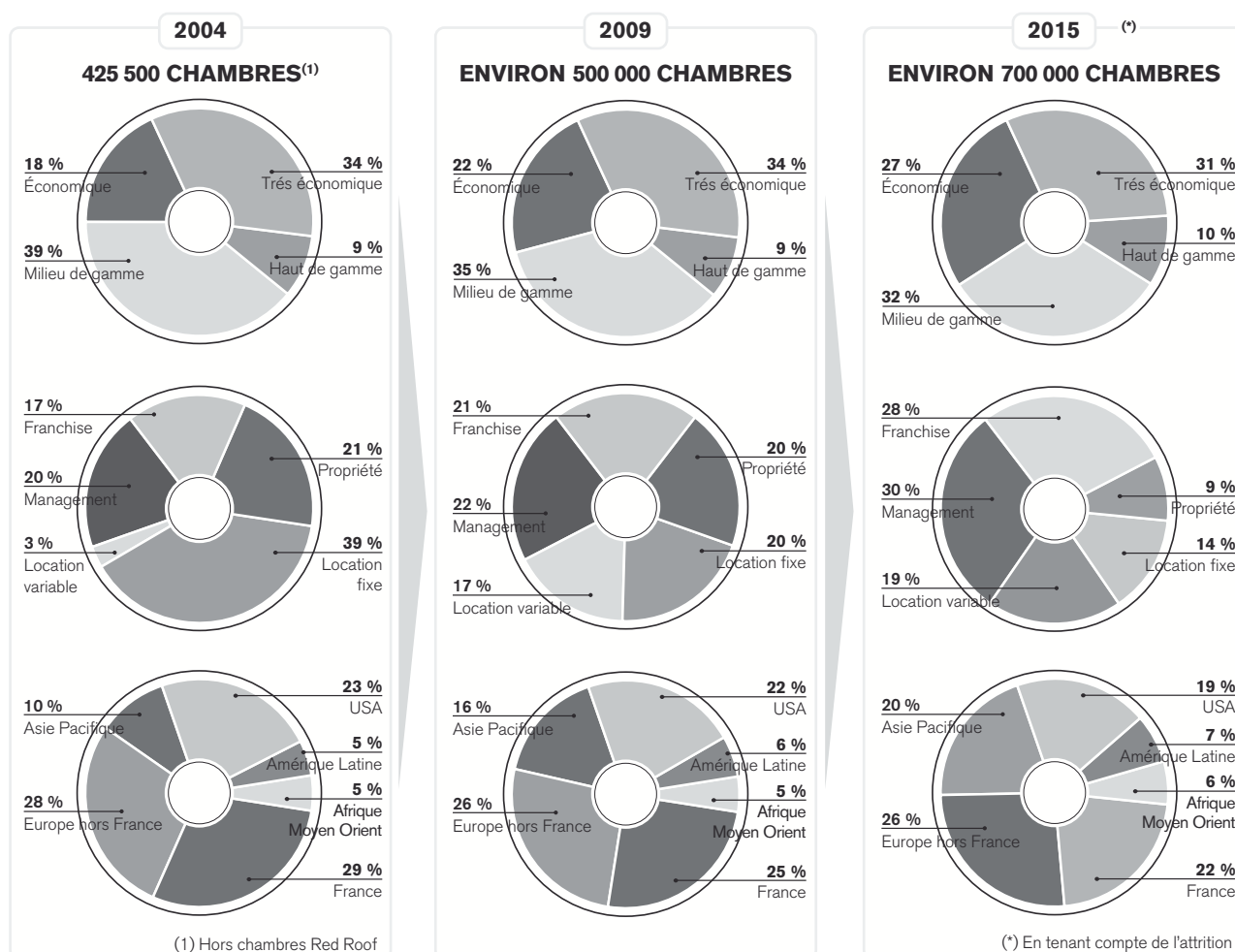
En rythme de croisière, le plan de développement annuel de 35 000 à 40 000 chambres aurait les impacts annuels normalisés suivants sur le compte de résultat du Groupe :

- ▶ + 150 à + 200 millions d'euros sur le chiffre d'affaires (dont + 30 à + 40 millions d'euros de redevances externes) ;
- ▶ + 65 à + 80 millions d'euros sur le Résultat Brut d'Exploitation ;
- ▶ + 40 à + 55 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'exploitation.

### 1.5.3 PERSPECTIVES

À horizon 2015, le changement de modèle économique du Groupe impliquera des changements significatifs du parc hôtelier et de la rentabilité.

#### Évolution du parc hôtelier du Groupe



## Introduction du « P&L Performance »

Compte tenu de l'évolution de son modèle économique, le Groupe a mis en place un nouvel outil de Reporting, le « P&L Performance », qui distingue 3 catégories d'analyse :

- ▶ le compte de Résultat des contrats de gestion et de franchise (il inclut les redevances des contrats de gestion et de franchise ainsi que les coûts afférents) ;
- ▶ le compte de Résultat des services communs (il inclut l'ensemble des redevances de Vente, Distribution et Marketing et celles de l'ensemble des services communs ainsi que les coûts afférents) ;
- ▶ le compte de Résultat des filiales.

Le Groupe sera fournisseur de services pour tous les hôtels, filiales, managés et franchisés.

A titre d'information, le volume d'affaires généré par le Groupe sur tous les hôtels du réseau Accor détenus en propre ou par des tiers s'établit à 10,052 milliards d'euros en 2008 et 9,038 milliards en 2009.

Sur chacune des 3 catégories du P&L Performance, le Groupe s'est fixé les objectifs suivants :

- ▶ marge sur Résultat Brut d'Exploitation supérieure à 50 % sur les **contrats de gestion et de franchise** ;
- ▶ **services communs** à l'équilibre (en Résultat Brut d'Exploitation) ;
- ▶ **pour les hôtels filiales** : poursuite de la mise en œuvre de la stratégie d'Asset Management, avec un taux de transformation normatif de 40 à 50 %.

## Structure financière cible

Le Groupe s'est fixé les objectifs suivants :

- ▶ en termes de notation de crédit, objectif « **Investment Grade** » ;
- ▶ un **désendettement total** à l'horizon 2011 ;
- ▶ **des cash flows opérationnels positifs** après développement et avant cessions en 2011 ;
- ▶ un **taux de distribution de dividendes jusqu'à 50 %** du Résultat net courant ;
- ▶ **une amélioration du ROCE** grâce à la mise en place d'un modèle « Asset light » pérenne et moins capitalistique.

## 1.6. Les hommes et les femmes chez Accor

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

Au 31 décembre 2009, Accor comptait 144 421 personnes travaillant dans les différentes enseignes du Groupe à travers le monde, contre 152 336 au 31 décembre 2008.

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

Le périmètre considéré est le périmètre d'influence. Sont pris en compte dans ce périmètre :

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

#### Effectifs par métier et par zone géographique de Accor Hospitality au 31 décembre 2009

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>18 032</b>	<b>29 635</b>	<b>14 626</b>	<b>9 640</b>	<b>67 784</b>	<b>139 717</b>	<b>144 679</b>
Hôtellerie haut et milieu de gamme	12 490	23 322	3 501	7 502	61 467	108 282	112 594
Hôtellerie économique	5 542	6 313	-	2 138	6 317	20 310	19 951
Économique États-Unis	-	-	11 125	-	-	11 125	12 134
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>3 045</b>	<b>1 372</b>	<b>-</b>	<b>287</b>	<b>-</b>	<b>4 704</b>	<b>7 657</b>
Restauration	1 208	336	-	-	-	1 544	1 401
Service à bord des trains	1 032	925	-	-	-	1 957	4 931
Autres	805	111	-	287	-	1 203	1 325
<b>TOTAL</b>	<b>21 077</b>	<b>31 007</b>	<b>14 626</b>	<b>9 927</b>	<b>67 784</b>	<b>144 421</b>	<b>152 336</b>

## Bilan Ressources Humaines au 31 décembre 2009

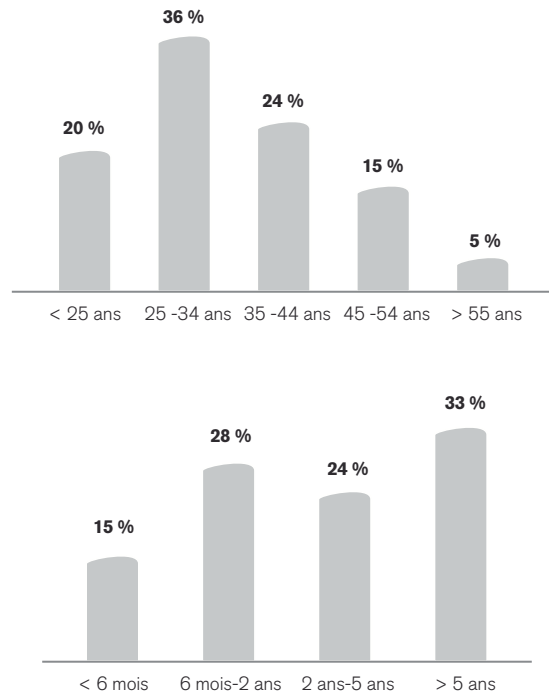
	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres Pays	Total 2009	Total 2008
<b>Effectifs</b>	<b>21 077</b>	<b>31 007</b>	<b>14 626</b>	<b>9 927</b>	<b>67 784</b>	<b>144 421</b>	<b>152 336</b>
dont % de femmes	54 %	56 %	70 %	50 %	39 %	49 %	49 %
dont % d'hommes	46 %	44 %	30 %	50 %	61 %	51 %	51 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	94 %	82 %	100 %	93 %	80 %	85 %	85 %
dont % de femmes	54 %	55 %	70 %	50 %	40 %	49 %	49 %
dont % d'hommes	46 %	45 %	30 %	50 %	60 %	51 %	51 %
<b>Encadrement</b>							
dont % d'encadrants <sup>(1)</sup>	26 %	15 %	13 %	11 %	14 %	16 %	17 %
dont % de femmes encadrants	45 %	47 %	61 %	46 %	36 %	43 %	45 %
dont % d'hommes encadrants	55 %	53 %	39 %	54 %	64 %	57 %	55 %
<b>Formation</b>							
Ratio de formation (frais de formation / masse salariale)	2,2 %	1,8 %	1,3 %	6,0 %	3,5 %	2,4 %	2,0 %
Nombre de jours de formation	32 096	32 543	41 740	23 339	181 352	311 070	312 781
Nombre d'employés ayant suivi au moins une formation	10 983	13 134	18 594	9 122	79 242	131 075	156 577
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	4 205	2 741	2 632	1 043	12 341	22 962	24 709
Nombre de non-encadrants ayant suivi au moins une formation	6 778	10 393	15 962	8 079	66 901	108 113	131 868
<b>Accidents de travail</b>							
Taux de fréquence des accidents de travail <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	-	18,2	18,6
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	-	3	3	1
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	1	1	2	6

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

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



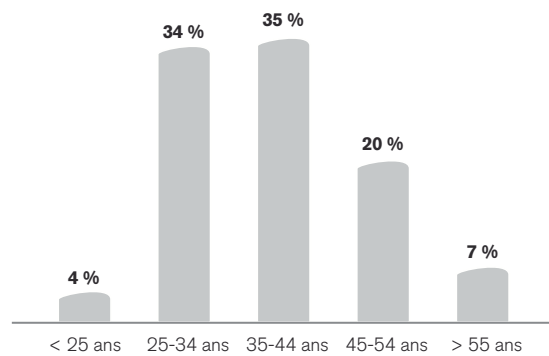
## Répartition par âge et par ancienneté des effectifs au 31 décembre 2009



La jeunesse des collaborateurs reste une caractéristique du Groupe avec une proportion de 56 % des effectifs âgés de moins de 35 ans.

## Répartition des encadrants par âge au 31 décembre 2009

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



## 1.7. Rapport environnemental des activités de Accor

### ORGANISATION DE LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

---

La politique environnementale est définie par la Direction du Développement Durable, rattachée désormais à la Direction Transformation, Innovation, Technologies et Développement durable pour le Groupe. Ce changement n'aura pas d'impact sur la politique environnementale du groupe.

# 2 Gouvernement d'entreprise



<b>2.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle</b>	<b>18</b>
2.1.1. Composition	18
<b>2.2. Intérêts et rémunérations</b>	<b>19</b>
2.2.2. Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor	19
<b>2.3. Gestion des risques</b>	<b>23</b>
2.3.1. Facteurs de risques	23
2.3.2. Analyse de sensibilité	25

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

### 2.1.1. COMPOSITION

---

#### 2.1.1.1. Composition des organes de direction

##### **Conseil d'administration**

###### ***Alain Quinet***

Directeur des Finances, de la Stratégie et du Développement Durable et Membre du Comité de direction de la Caisse des Dépôts et Consignations et Gabriele Galateri Di Genola, Président de Telecom Italia, ont démissionné de leurs fonctions au sein du Conseil d'administration.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale de nommer Mme Sophie Gasperment comme membre du Conseil d'administration.

##### **Comité exécutif**

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

###### ***Gilles Pélisson***

Président-Directeur Général de Accor.

###### ***Yann Caillère***

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

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

###### ***Jean-Luc Chrétien***

Directeur Général Marketing & Distribution.

###### ***Michael Flaxman***

Directeur Général opérationnel, Amériques.

###### ***Sophie Goldblum-Flak***

Directeur Transformation, Innovation, Technologies et Développement durable.

###### ***Michael Issenberg***

Directeur Général opérationnel, Asie et Pacifique.

###### ***Patrick Ollivier***

Directeur des Ressources humaines Monde.

###### ***Pascal Quint***

Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration.

###### ***Sophie Stabile***

Directeur financier.

###### ***Marc Vieilledent***

Directeur Général Stratégie, Patrimoine immobilier, Fusions et acquisitions.

## 2.2. Intérêts et rémunérations

### 2.2.2. INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE ACCOR

#### Plans d'options de souscription d'actions

Dans le cadre de sa politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions, Accor a émis à la période habituelle de l'année, les deux plans d'options de souscription d'actions décrits ci-dessous.

- ▶ Un premier plan d'options de souscription d'actions émis le 2 avril 2010 était destiné à la fois aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 1 020 collaborateurs du Groupe, répartis dans une soixantaine de pays.
- ▶ Un second plan d'options de souscription d'actions sous condition de performance a également été émis le 2 avril 2010. Il était destiné aux deux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif. La condition porte sur la performance relative du cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013. Elle fera l'objet d'un ajustement après la scission de l'Hôtellerie et des Services. Le droit à exercer les options s'acquiert sur une durée de 4 ans en fonction de la performance annuelle de l'action Accor par rapport au CAC 40. Le nombre d'options pouvant être exercées à l'issue des 4 ans, ne peut en tout état de cause dépasser 100 % du montant initial.

Le prix de souscription des deux plans est de 40,20 euros et correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux vingt dernières séances de Bourse précédant la date d'émission de ce plan. Dans la mesure où ce plan a été émis au titre de la treizième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2008, celui-ci n'était pas soumis aux dispositions de l'article L. 225-186-1 du Code de commerce <sup>(\*)</sup>, résultant de l'article 22 de la loi du 3 décembre 2008 portant sur les revenus du travail.

La durée des deux plans d'options émis le 2 avril 2010 est de huit ans. Les options ne peuvent être exercées qu'à partir de la cinquième année.

**Tableau 5 : Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux au 30 avril 2010**

PLAN Date du Directoire ou du Conseil d'administration	Nombre total d'actions pouvant être souscrites			Nombre total de bénéfi- ciaires	Date de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscrip- tion (en euros)	Nombre d'actions souscrites du 01/01/2010 au 30/04/2010	Nombre d'actions souscrites au 30/04/2010	Nombre d'options annulées <sup>(1)</sup>	Options restant à lever au 30/04/2010	
	Nombre total d'options attribuées	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires									
<b>Plans antérieurs à 2010 (décrits dans le Document de Référence 2009 en page 87 et actualisés au 30 avril 2010)</b>												
								2 996 617	1 866 574	7 536 293		
<b>Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor au 30 avril 2010</b>												
Plan sans condition de performance	1 827 850	142 500	210 500	1 020	03/04/2014	02/04/2018	40,20	0	0	0	1 827 850	
Plan sous condition de performance	107 250	47 500	59 750	10	03/04/2014	02/04/2018	40,20	0	0	0	107 250	
<b>TOTAL</b>								<b>2 996 617</b>	<b>1 866 574</b>	<b>9 471 393<sup>(2)</sup></b>		

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

(2) Soit 4,16 % du capital au 30 avril 2010.

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

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

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

Au titre des plans émis en 2010, le Président-Directeur Général, Gilles Pélisson, et le Directeur Général délégué, Jacques Stern, étaient les deux seuls mandataires sociaux parmi les bénéficiaires. Ces plans ont été émis au titre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Le nombre d'actions issues de levées d'options attribuées le 2 avril 2010 que le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du Groupe Accor est égal à 40 % de la Plus Value nette d'Acquisition déagée par l'exercice des options.

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

**Tableau 6 : Information sur les options de souscription d'actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social du 01/01/2010 au 30/04/2010**

Nom	Date d'attribution du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice	
Options attribuées sans condition de performance durant l'exercice au Président-Directeur Général	Gilles Pélisson	02/04/2010	Souscription	963 750 <sup>(1)</sup>	93 750	40,20	Du 03/04/2010 au 02/04/2018
Options attribuées sous condition de performance durant l'exercice au Président-Directeur Général	Gilles Pélisson	02/04/2010	Souscription	295 000 <sup>(2)</sup>	31 250	40,20	Du 03/04/2010 au 02/04/2018
Options attribuées sans condition de performance durant l'exercice au Directeur Général délégué	Jacques Stern	02/04/2010	Souscription	501 150 <sup>(1)</sup>	48 750	40,20	Du 03/04/2010 au 02/04/2018
Options attribuées sous condition de performance durant l'exercice au Directeur Général délégué	Jacques Stern	02/04/2010	Souscription	153 400 <sup>(2)</sup>	16 250	40,20	Du 03/04/2010 au 02/04/2018

(1) La valorisation des options correspond à la valeur des options à la date d'attribution selon le modèle Black & Scholes, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence.

(2) La valorisation des options correspond à la valeur des options à la date d'attribution selon le modèle de Monte Carlo, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence.

Les 190 000 options de souscription d'actions attribuées en 2010 aux mandataires sociaux représentent 0,08 % du capital social au 30 avril 2010.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 30 avril 2010, Jacques Stern, Directeur Général délégué, a exercé 10 000 options de souscription d'actions sur le plan du 12 janvier 2005 et vendu les 10 000 actions résultantes de la levée.

Aucune autre option n'a été levée par les mandataires sociaux, au cours de cette période.

**Tableau 7 : Options de souscription d'actions attribuées et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux du 01/01/2010 au 30/04/2010**

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties au 30/04/2010 aux dix salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	270 250	40,20
Options levées en au 30/04/2010 par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi souscrites est le plus élevé	272 450 <sup>(1)</sup>	33,36

(1) Dont 10 000 options du plan du 8 janvier 2002, 62 500 options du plan du 7 janvier 2004 et 199 950 options du plan du 12 janvier 2005

Compte tenu de la signature le 19 avril 2010 du traité d'Apport-Scission entre les activités Hôtellerie et Services, le conseil d'administration de Accor a suspendu l'exercice de toutes les options de souscription d'actions attribuées précédemment. La période de suspension s'étend du 30 avril 2010 (inclus) au 26 juillet 2010 (inclus).

## Plans d'actions de performance

**Tableau 8 : Actions de performance attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux du 01/01/2010 au 30/04/2010**

Plan Date du Conseil d'administration	Nombre total d'actions non acquises <sup>(1)</sup>			Nombre d'actions annulées <sup>(2)</sup>	Nombre total de bénéfi- ciaires	Date d'acquisition des actions	Date de fin de la période de conservation	Nombre d'actions non cessibles	Nombre d'actions acquises et cessibles	Conditions de performance
	Nombre total d'actions attribuées	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires							
<b>Plans d'actions de performance émis par Accor</b>										
28/03/2008 <sup>(3)</sup>	107 034	15 625	33 625	80 868 <sup>(4)</sup>	92	28/03/2010	28/03/2012	26 166	0	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt <sup>(5)</sup>

(1) Non définitivement acquises au 30/04/2010 : période d'acquisition de 2 ans ou de 4 ans à compter de la date d'attribution.

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

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

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

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

Compte tenu de la signature le 19 avril 2010 du traité d'Apport-Scission entre les activités Hôtellerie et Services, le Conseil d'administration de Accor a suspendu la livraison anticipée des actions de performance. La période de suspension s'étend du 30 avril 2010 au 26 juillet 2010 (inclus).

**Tableau 9 : Informations sur les actions de performance acquises et non cessibles et actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social du 01/01/2010 au 30/04/2010 :**

	Nom	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions acquises du 01 /01/10 au 30/04/10 et non cessibles	Nombre d'actions devenues disponibles du 01 /01/10 au 30/04/10
Actions acquises du 01/01/10 au 30/04/10 et non cessibles et actions devenues disponibles du 01/01/10 au 30/04/10 pour le Président-Directeur Général	Gilles Péliçon	28/03/2008	3 907	Néant
Actions acquises du 01/01/10 au 30/04/10 et non cessibles et actions devenues disponibles du 01 /01/10 au 30/04/10 pour le Directeur Général délégué	Jacques Stern	28/03/2008	1 407	Néant

## Titres donnant accès au capital

### Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 9 471 593 au 30 avril 2010.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 9 471 593 actions, soit 4,16 % du capital au 30 avril 2010.

Compte tenu de la signature le 19 avril 2010 du traité d'Apport-Scission entre les activités Hôtellerie et Services, le conseil d'administration de Accor a suspendu l'exercice de toutes les options de souscription réservées au personnel attribuées précédemment. La période de suspension s'étend du 30 avril 2010 au 26 juillet 2010.

## État récapitulatif des opérations sur titres de la société

### État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 30 avril 2010

Personne concernée	Nature des opérations	Nombre d'actions
Jacques Stern	Cession d'actions	15 000
Jacques Stern	Souscription d'actions	10 000



## 2.3. Gestion des risques

### 2.3.1. FACTEURS DE RISQUES

#### Les risques financiers

Dans le cadre de son activité, le Groupe est plus ou moins exposé aux risques financiers, notamment de liquidité, de contrepartie, de change et de taux. La politique suivie par le Groupe en matière de gestion des risques financiers répond au triple objectif de sécurité, liquidité et rentabilité. La gestion de ces risques est centralisée au niveau de la Direction générale de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management*.

#### Risques de liquidité

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

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

Accor dispose en permanence de lignes de crédit confirmées non utilisées à moyen terme auprès de banques de première qualité, qui permettent au Groupe de sécuriser ses sources de financement à court terme (voir note annexe 28 E des comptes consolidés Pro forma page 143). Ainsi, au 31 décembre 2009, Accor disposait de 2 530 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont 2 000 millions d'euros sont à échéance juin 2012.

Accor dispose également d'un montant de placements de trésorerie d'un montant de 466 millions d'euros (voir note annexe 28 B des comptes consolidés page 139), disponibles à tout moment. Les produits utilisés sont essentiellement des dépôts à terme et des SICAV monétaires.

Ainsi, Accor dispose au 31 décembre 2009 d'un montant total de liquidités de 2 996 millions d'euros.

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

Afin de renforcer sa liquidité, Accor a émis en 2009 trois emprunts obligataires de 1 450 millions d'euros dont les maturités sont échelonnées de mai 2013 à novembre 2017, ce qui a permis d'allonger la durée moyenne de l'endettement du Groupe (voir note annexe 2 des comptes consolidés Pro forma page 108).

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

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

	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Emprunts Obligataires	-	1 191	249	1 440
Dettes Bancaires et non Bancaires	192	18	29	239
Endettement de Crédit-bail	7	49	95	151
Dérivés Passif	21	-	-	21
Banques & Autres	102	1	10	113
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>322</b>	<b>1 259</b>	<b>383</b>	<b>1 964</b>
Titres de Placement	(466)	-	-	(466)
Autres actifs financiers courants	(177)	-	-	(177)
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>(643)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(643)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(321)</b>	<b>1 259</b>	<b>383</b>	<b>1 321</b>

Par ailleurs, il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (*rating trigger*). En revanche, le remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle c'est-à-dire dans le cas où plus de 50 % des droits de vote de Accor SA seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (1 679 millions d'euros), 1 440 millions d'euros d'emprunts obligataires sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé.

Enfin, aucune clause de défaut croisé (*cross default*), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement de Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (*cross acceleration*) existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières et sur un montant significatif. La scission ne modifie pas l'appréciation du risque de liquidité.

### Risques de contrepartie/Pays

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

Afin de réduire son exposition au risque de contrepartie, le Groupe :

- ▶ 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 (rating des établissements financiers émis par les agences de notations).

Compte tenu de l'importante répartition géographique de son activité, et du fait que 56 % des placements sont effectués dans la zone euro, le Groupe estime que son risque pays est limité.

### Risques de change et de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par Accor, tels que *swaps*, *caps* ou achats et ventes à terme de devises, a pour objectif la gestion et la couverture des risques de taux d'intérêt et de change liés à l'activité du Groupe. L'utilisation de ces instruments s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux commerciaux).

#### Analyses de sensibilité

##### Sensibilité au cours de change

L'impact sur le résultat avant impôt d'une variation de 10 % du cours de change des principales devises figure dans la section 2.3.2 en page 26 du présent document.

##### Sensibilité au taux d'intérêt

L'impact sur l'endettement net du Groupe d'une variation négative de 50 points de base figure dans la section 2.3.2 en page 26 du présent document.

#### Gestion du risque de change

##### Politique d'investissement long terme

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

##### Opérations de financement

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

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accor peut être amené à lever une ressource dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un *swap* de change pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (voir note annexe 28E des comptes consolidés Pro forma page 143).

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

L'utilisation de ces instruments financiers permet également d'optimiser le coût des ressources du Groupe et d'utiliser la trésorerie disponible des filiales sans prendre de risque de change.

### Autres opérations de couverture de change

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

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

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

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

### Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette consolidée de Accor, principalement libellée en euros (79 %), est composée à 73 % à taux fixes et à 27 % à taux variables, étant entendu que la durée moyenne de la dette à taux fixe est de 4,2 années (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la Note 28D des comptes consolidés page 142). En fonction des évolutions anticipées de la dette consolidée (nouvel endettement ou remboursement) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable.

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

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

Ces instruments sont soumis à la documentation FBF négociée avec plusieurs banques bénéficiant d'une notation de qualité.

Le volume des opérations de couverture de taux s'élevait à 356 millions d'euros au 31 décembre 2009 dont 352 millions d'euros correspondent à des *swaps* payeurs de taux fixe en euros avec une échéance en 2013.

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

## Assurances – Couverture des risques

En 2009, le coût des primes d'assurances représente environ 0,39 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2009.

### 2.3.2. ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données Pro forma en 2009, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents (RAI) d'une variation du cours de change des principales devises par rapport à l'euro, des taux d'intérêt et des RevPAR (ou « Revenu par chambre disponible » qui se définit comme le produit du taux d'occupation par le prix moyen par chambre).

### Hôtellerie

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

#### Sensibilité au RevPAR

RevPAR - 1 %	Haut & milieu de gamme	Économique hors US	Économique US	Total
Impact RAI	- 14,7 millions d'euros	- 10,0 millions d'euros	- 3,9 millions d'euros	- 28,6 millions d'euros

#### Sensibilité au RevPAR

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

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

Le rebond économique de l'activité hôtelière se matérialise dans un premier temps, par un effet volume (augmentation des taux d'occupation) entraînant une hausse des coûts variables, qui pèse sur la hausse du RAI<sup>(1)</sup>. L'amélioration de l'activité engendre, dans un deuxième temps, une augmentation des prix moyens, avec un effet plus marqué sur la progression du RAI<sup>(1)</sup>, l'augmentation des prix moyens ne conduisant pas à une hausse des charges d'exploitation. Le taux de transformation<sup>(2)</sup> de + 1 % de RevPAR lié à l'augmentation des prix moyens est supérieur au taux de transformation<sup>(2)</sup> de + 1 % de RevPAR lié à l'augmentation des taux d'occupation.

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

### Sensibilité au cours de change

Devise		Sensibilité RAI <sup>(1)</sup> +/- 10 %
GBP	Royaume-Uni	5,0 millions d'euros
BRL	Brésil	1,7 million d'euros
USD	États-Unis	0,2 million d'euros

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

### Groupe

La sensibilité au taux d'intérêt sur l'endettement net Groupe est positive de 6,6 millions d'euros pour toute variation négative de 50 points de base.

(1) Résultat avant impôt et éléments non récurrents.

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

# 3 Commentaires sur l'exercice



<b>3.1. Résultats des activités</b>	<b>28</b>
Analyse des résultats consolidés Pro forma	28
<b>3.4. Faits marquants du début d'année 2010</b>	<b>34</b>
3.4.1. Description et modalités de la separation des activités hôtellerie et services	34
3.4.2. Émission par Accor SA de 1 985 428 actions nouvelles en rémunération de l'apport des parts sociales de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier (SEIH) S.A.R.L.	51
3.4.3. Information trimestrielle - Chiffre d'affaire du premier trimestre 2010	53
3.4.4. Convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 29 juin 2010	54

## 3.1. Résultats des activités

### ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS PRO FORMA

#### Chiffre d'affaires Pro forma

Le chiffre d'affaires réalisé par Accor sur l'année 2009 s'établit à 6 163 millions d'euros, en baisse de - 9,2 % à périmètre et change constants et de - 9,1 % en données publiées. Il prend en compte les éléments suivants :

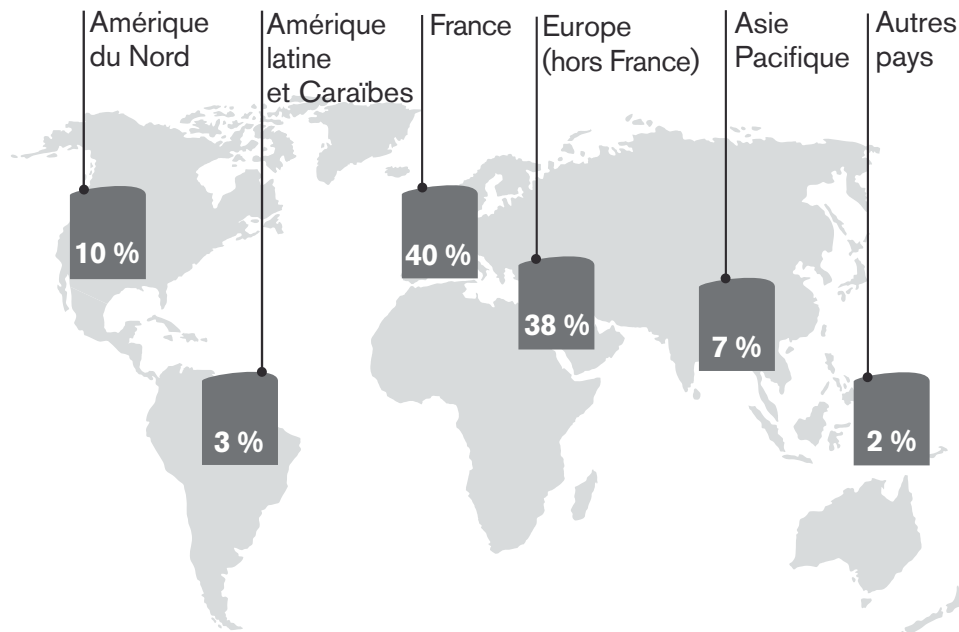
- ▶ la politique de développement qui contribue positivement au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de + 336 millions d'euros, soit + 5,0 % : cette croissance résulte de l'ouverture de 27 300 chambres sur l'année, ainsi que de la consolidation de 49 % du chiffre d'affaires du Groupe Lucien Barrière depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009 qui a eu un impact de + 103 millions d'euros ;
- ▶ les effets de la stratégie de recentrage sur le métier de l'Hôtellerie (cession de la Restauration Collective au Brésil), la poursuite de la stratégie d'adaptation des modes de détention des hôtels, ainsi que la perte du contrat « Service à bord » en France qui pénalisent le chiffre d'affaires de - 267 millions d'euros, soit - 3,9 % ;
- ▶ les effets de change qui pèsent négativement pour - 0,9 % sur le chiffre d'affaires du Groupe, soit - 61 millions d'euros, liés notamment au renforcement de l'euro face à la Livre Sterling et au Real brésilien.

#### Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2008 Pro forma	2009 Pro forma	Var. publiée 2009-2008	Var. PCC <sup>(1)</sup> 2009-2008
<b>Hôtellerie</b>	<b>5 750</b>	<b>5 186</b>	<b>(9,8) %</b>	<b>(10,1) %</b>
Haut et milieu de gamme	3 427	3 026	(11,7) %	(11,5) %
Économique	1 723	1 626	(5,6) %	(6,1) %
Économique États-Unis	600	534	(11,0) %	(13,8) %
<b>Autres activités</b>	<b>1 026</b>	<b>977</b>	<b>(4,9) %</b>	<b>(4,0) %</b>
Casinos	346	441	27,2 %	(4,8) %
Restauration	187	98	(47,6) %	(9,0) %
Services à bord des trains	306	248	(19,0) %	2,8 %
Holdings et Autres	187	190	1,6 %	(8,7) %
<b>TOTAL</b>	<b>6 776</b>	<b>6 163</b>	<b>(9,1) %</b>	<b>(9,2) %</b>

(1) À périmètre et change constants.

### Chiffre d'affaires Pro forma par zone géographique au 31 décembre 2009



### Hôtellerie

Les informations relatives au chiffre d'affaires de l'Hôtellerie figurent dans le Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 1<sup>er</sup> avril 2010, sous le numéro D. 10-0201. Elles restent inchangées dans les comptes Pro forma et n'ont donc pas été mentionnées dans le présent document.

### Autres activités

Le chiffre d'affaires annuel publié des Autres activités est en recul de - 4,9 %, et traduit notamment les impacts de la perte du contrat « Services à bord des trains » et ce, malgré la consolidation de 49 % du chiffre d'affaires de Groupe Lucien Barrière depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009.

Les autres métiers sont fortement pénalisés par la détérioration des conditions économiques en 2009. L'activité Casinos connaît une diminution de son chiffre d'affaires en données comparables de - 4,8 %. La Restauration, représentée par Lenôtre, a vu son chiffre d'affaires diminuer de - 9,0 % en données comparables. Enfin, le chiffre d'affaires de Service à bord des trains ne progresse que de + 2,8 %.

### Résultat brut d'exploitation Pro forma

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

Le résultat brut d'exploitation de l'ensemble du Groupe atteint 1 590 millions d'euros au 31 décembre 2009, soit une baisse de - 15,1 % par rapport à 2008.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- ▶ activité (à périmètre et change constants) : - 290 millions d'euros ;
- ▶ développement : + 48 millions d'euros ;
- ▶ impact de change : - 20 millions d'euros ;
- ▶ cessions d'actifs : - 20 millions d'euros.

**Résultat brut d'exploitation par métier**

(en millions d'euros)	2008 Pro forma	2009 Pro forma	Variation 2009-2008	Var. PCC <sup>(1)</sup> 2009-2008
<b>Hôtellerie</b>	<b>1 815</b>	<b>1 507</b>	<b>(17,0) %</b>	<b>(17,4) %</b>
Haut et milieu de gamme	950	765	(19,5) %	(19,3) %
Économique	636	577	(9,3) %	(10,4) %
Économique États-Unis	229	165	(27,9) %	(29,2) %
Autres activités	57	83	45,6 %	45,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 872</b>	<b>1 590</b>	<b>(15,1) %</b>	<b>(15,5) %</b>

(1) À périmètre et change constants.

En 2009, le résultat brut d'exploitation représente 25,8 % du chiffre d'affaires du Groupe, en diminution de - 1,8 point par rapport à 2008.

Dans l'**Hôtellerie haut et milieu de gamme**, la marge brute est de 25,3 % en baisse de - 2,5 points par rapport à l'année précédente en données comparables.

Dans l'**Hôtellerie économique hors États-Unis**, la marge résiste relativement bien et s'établit à 35,5 % en diminution de - 1,7 point à périmètre et change constants.

Enfin dans l'**Hôtellerie économique aux États-Unis**, la marge brute d'exploitation est de 30,8 % en baisse de - 6,6 points en données comparables.

**Résultat d'exploitation Pro forma**

Le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 261 millions d'euros à la fin de l'année 2009 contre 569 millions d'euros l'année précédente, soit une baisse de - 54,1 %. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2008 Pro forma	2009 Pro forma	Variation 2009-2008	Var. PCC <sup>(1)</sup> 2009-2008
Résultat brut d'exploitation	1 872	1 590	(15,1) %	(15,5) %
Loyers	(888)	(867)	2,4 %	2,4 %
Amortissements et provisions	(415)	(462)	(11,3) %	(4,4) %
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>569</b>	<b>261</b>	<b>(54,1) %</b>	<b>(50,4) %</b>

(1) À périmètre et change constants.

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

La variabilisation des loyers sur le chiffre d'affaires ou le résultat brut d'exploitation a généré une économie de 30 millions d'euros sur la charge de loyers.



## Résultat avant impôt et éléments non récurrents Pro forma

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

En 2009, le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 180 millions d'euro, Il est en diminution de - 68,4 % en publié et de - 60,5 % à périmètre et change constants.

(en millions d'euros)	2008 Pro forma	2009 Pro forma	Variation 2009-2008	Var. PCC <sup>(1)</sup> 2009-2008
Résultat d'exploitation	569	261	(54,1) %	(50,4) %
Résultat financier	(23)	(78)	(231,0) %	(188,9) %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	20	(3)	NA	NA
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>566</b>	<b>180</b>	<b>(68,4) %</b>	<b>(60,5) %</b>

(1) À périmètre et change constants.

Le résultat financier s'élève à - 78 millions d'euros, contre - 23 millions d'euros en 2008. Il est principalement constitué de 91 millions d'euros d'intérêts financiers. Les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements et provisions + résultat financier) s'élèvent à 1 407 millions d'euros contre 1 326 millions d'euros en 2008. Ils représentent 22,8 % du chiffre d'affaires en 2009, contre 19,6 % en 2008.

La croissance des frais financiers dans les comptes Pro forma Accor Hôtellerie et New Services Holding (pris séparément) par rapport aux frais financiers des comptes historiques du Groupe est consécutive à la prise en compte d'hypothèses de taux de financement prospectives (et non rétrospectives comme dans les comptes historiques) conduisant à un renchérissement des coûts d'emprunt.

Après prise en compte des effets de désendettement, le résultat net des sociétés mises en équivalence est négatif à - 3 millions d'euros contre 20 millions d'euros en 2008. La baisse est principalement liée à l'intégration globale de Orbis dans les comptes du Groupe à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2008.

## Résultat net, part du Groupe Pro forma

(en millions d'euros)	2008 Pro forma	2009 Pro forma	Variation 2009-2008
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>566</b>	<b>180</b>	<b>(68,2) %</b>
Charges de restructuration	(53)	(112)	NA
Dépréciations d'actifs	(55)	(249)	NA
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	111	7	NA
Résultat de la gestion des autres actifs	23	(27)	NA
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT</b>	<b>592</b>	<b>(201)</b>	<b>NA</b>
Impôts	(177)	(49)	(72,3) %
Résultat net des activités non conservées	-	-	NA
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>415</b>	<b>(250)</b>	<b>NA</b>
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	<b>401</b>	<b>(262)</b>	<b>NA</b>
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>1,81</b>	<b>(1,18)</b>	<b>NA</b>
<b>RÉSULTAT NET, PART DES INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>(14,3) %</b>

Les **charges de restructuration** s'élèvent à - 112 millions d'euros en 2009 contre - 53 millions d'euros en 2008. Elles comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe, dont les coûts relatifs au plan de départ volontaire annoncé en juin 2009.

Les **dépréciations d'actifs** s'établissent à - 249 millions d'euros en 2009 contre - 55 millions d'euros en 2008. Elles sont principalement liées à la revue de la valorisation des hôtels Motels 6 aux États-Unis pour 113 millions d'euros, à l'hôtellerie Italie pour 33 millions d'euros et à l'hôtellerie Hongrie pour 23 millions d'euros.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers. Il s'établit à 7 millions d'euros en 2009, contre 111 millions d'euros en 2008. Ce montant prend notamment en compte la plus-value de cession de 159 hôtels avec reprise d'un contrat de location variable en Europe pour + 39 millions d'euros et - 67 millions d'euros de provisions sur actifs hôteliers.

Le **résultat de la gestion des autres actifs** est négatif à hauteur de - 27 millions d'euros.

La **charge d'impôts** (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées) s'élève à - 49 millions d'euros en 2009 contre - 177 millions en 2008. Le taux d'impôt courant du Groupe s'établit à 30,1 % à fin 2009 contre 29,1 % à fin 2008.

Après intérêts minoritaires pour un montant de - 12 millions d'euros, le **résultat net, part du Groupe**, s'établit à - 262 millions d'euros contre 401 millions d'euros en 2008.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe par action**, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2009, soit 222 932 096, s'établit à - 1,18 euro contre 1,81 euro un an plus tôt.

## Flux financiers Pro forma

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2008 Pro forma</b>	<b>2009 Pro forma</b>
MBA avant éléments non récurrents	874	604
Investissements de maintenance et rénovation	(464)	(297)
<b>AUTOFINANCEMENT DISPONIBLE</b>	<b>410</b>	<b>307</b>
Investissements de développement	(1 063)	(725)
Investissements sur actifs disponibles à la vente	(5)	-
Produits de cessions d'actifs	558	346
Dividendes ordinaires	(387)	(396)
Dividendes exceptionnels	(332)	-
Augmentation de capital net	9	168
Retour aux actionnaires	(62)	
Variation du besoin en fonds de roulement	(80)	(45)
Litige CIWLT	-	(242)
Autres	(23)	15
<b>DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET</b>	<b>(975)</b>	<b>(572)</b>

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'élève à 604 millions d'euros, en diminution de 30,9 %, par rapport à 2008.

Les investissements de maintenance et rénovation représentent 297 millions d'euros en 2009 contre 464 millions d'euros en 2008, soit 4,8 % du chiffre d'affaires de 2009 (contre 6,8 % du chiffre d'affaires en 2008).

Après prise en compte des investissements de maintenance et rénovation, l'autofinancement disponible ressort à 307 millions d'euros en baisse de - 25,1 % par rapport à l'année précédente.

Les investissements de développement représentent cette année un montant de 725 millions d'euros contre 1 068 millions d'euros en 2008. Ils tiennent principalement compte d'investissements liés à la croissance organique à hauteur de 112 millions d'euros et de 271 millions d'euros correspondant à l'acquisition de 15 % des titres du Groupe Lucien Barrière (portant la participation de Accor à 49 %) en 2009. Le montant des prises de participation était de 175 millions d'euros en 2008.

Le montant des cessions d'actifs se chiffre à 346 millions d'euros contre 558 millions d'euros en 2008. Ces cessions proviennent pour :

- 290 millions d'euros de cessions d'actifs hôteliers dont 181 millions d'euros des opérations de « *Sale and Variable Lease Back* » (159 hôtels dont 157 HotelF1 en France), 3 millions d'euros des opérations de « *Sale and Management Back* », 33 millions d'euros des cessions avec maintien de contrat de franchise et enfin 73 millions d'euros provenant des cessions pures ;
- 106 millions d'euros d'actifs non stratégiques, dont 12 millions d'euros au titre de la vente de la participation résiduelle dans les titres Club Med et 12 millions d'euros liés à la cession d'actifs de Services à bord des trains.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à - 45 millions d'euros à fin 2009.

Le solde de 15 millions d'euros s'explique principalement par les variations de change et les impacts techniques liés à la scission des activités Hôtellerie et Services.

La dette nette de Accor s'établit à 1 321 millions d'euros, après une augmentation de 216 millions d'euros de l'endettement net du Groupe en 2009 liée à l'ensemble de ces flux.

## Ratios financiers Pro forma

De manière générale, les principaux ratios financiers se sont détériorés en 2009, reflétant les difficultés liées à la conjoncture.

### Dette nette sur fonds propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 1 321 millions d'euros par rapport à 750 millions d'euros à fin 2008. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 30 % au 31 décembre 2009, contre 16 % un an plus tôt.

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

Le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante retraitée/dette nette retraitée est calculé en application des ratios utilisés par les principales agences de notation, la dette nette étant retraitée de l'actualisation à 8 % <sup>(1)</sup> des flux futurs des loyers fixes.

Au 31 décembre 2009, ce ratio s'établit à 16,4 % contre 22,6 % pour l'exercice précédent.

Une analyse est effectuée dans les comptes consolidés.

## Rentabilité des capitaux engagés Pro forma

La rentabilité des capitaux engagés (ROCE), mesurée par l'excédent d'exploitation des activités (EBITDA) rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, s'établit à 8,5 % en 2009 contre 11,9 % en 2008 (voir l'analyse dans les comptes consolidés).

## Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

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

Avec un ROCE après impôt de 7,33 % et un coût moyen pondéré du capital de 7,89 % en 2009, appliqué à 8,64 milliards d'euros de capitaux employés, Accor a perdu de la valeur (*Economic Value Added*, EVA®) à hauteur de 49 millions d'euros en 2009, contre une création de valeur de 163 millions d'euros en 2008.

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

## 3.4. Faits marquants du début d'année 2010

Le chapitre 3.4 du Document de Référence est complété par la description des modalités de la séparation des activités Hôtellerie et Services et par les communiqués ou extraits de communiqués de presse publiés par Accor entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 18 mai 2010 figurant ci-après.

### 3.4.1. DESCRIPTION ET MODALITÉS DE LA SEPARATION DES ACTIVITÉS HÔTELLERIE ET SERVICES

#### 3.4.1.1. Présentation générale de l'opération

La séparation des activités Hôtellerie et Services prendra la forme d'un apport partiel d'actif soumis au régime juridique des scissions par Accor à sa filiale New Services Holding de l'ensemble des Activités Services (telles que définies à la section 3.4.1.3.2.1) 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** »). L'attribution des actions New Services Holding 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 à la section 3.4.1.1.2.

L'Apport-Scission s'inscrit dans le cadre du plan de séparation décidé par le conseil d'administration de Accor le 23 février 2010. Le projet de traité d'Apport-Scission (le « **Traité d'Apport-Scission** ») établi par acte sous seing privé a été signé par Accor et New Services Holding le 19 avril 2010.

Sous réserve de la réalisation ou de la mainlevée des conditions suspensives mentionnées à la section 3.4.1.1.2 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 New Services Holding 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 3.4.1.3.2.1) sera suivi de l'attribution des actions de New Services Holding émises en rémunération de l'apport aux actionnaires de Accor (autres que Accor elle-même) et de l'admission aux négociations des actions de New Services Holding sur le marché Euronext Paris qui interviendront le 2 juillet 2010 (la « **Date de Détachement** »).

#### 3.4.1.1.1. Calendrier prévisionnel des opérations

<b>Signature du Traité d'Apport-Scission</b>	<b>19 avril 2010</b>
Visa de l'AMF sur le prospectus établi en vue de l'admission aux négociations des actions de New Services Holding	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>ère</sup> quinzaine de juin 2010
Assemblées générales mixtes des actionnaires de Accor et de New Services Holding	29 juin 2010
Date de réalisation de l'apport partiel d'actif (Date de Réalisation)	29 juin 2010
Date de détachement des actions de New Services Holding et du dividende en numéraire de Accor (Date de Détachement)	2 juillet 2010
Livraison des actions de New Services Holding aux actionnaires de Accor (autres qu'elle-même)	2 juillet 2010
Admission aux négociations des actions de New Services Holding sur le marché Euronext Paris	2 juillet 2010
Mise en paiement du dividende en numéraire de Accor	2 juillet 2010

#### 3.4.1.1.2. Conditions suspensives

À la date du présent document, 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 New Services Holding émises en rémunération de l'Apport-Scission ;

- ▶ l'approbation par l'Assemblée Générale mixte des actionnaires de New Services Holding (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 New Services Holding 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 New Services Holding en tant qu'emprunteuse et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition pour New Services Holding 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 New Services Holding en tant qu'emprunteuse et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition pour New Services Holding 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.

### 3.4.1.2. 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 New Services Holding 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** »).

#### 3.4.1.2.1. 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 de New Services Holding 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 New Services Holding ;
- ▶ 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 sur une base Pro forma au 31 décembre 2007. 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 3.4.1.2.2 ci-après.

### 3.4.1.2.2. 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 New Services Holding 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 New Services Holding (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).

### 3.4.1.3. L'Apport-Scission

#### 3.4.1.3.1. Aspects économiques de l'Apport-Scission

##### 3.4.1.3.1.1. Liens préexistants entre les sociétés en cause

###### (a) Liens en capital

Accor détient, à la date du présent document, la quasi-totalité du capital et des droits de vote de New Services Holding.

###### (b) Administrateurs communs

Accor et New Services Holding n'ont, à la date du présent document, 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 New Services Holding.

###### (c) Filiales communes

Néant.

###### (d) Accords techniques et commerciaux

Aux termes du Traité d'Apport-Scission, New Services Holding 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 Accor, des refacturations et redevances futures qui seront versées par New Services Holding à Accor en rémunération de ces conventions de prestations de services et d'assistance pris en compte dans les états financiers Pro forma s'élève à 0,8 million d'euros.

En outre, l'Apport-Scission n'inclura pas les marques, logos et noms de domaine « Accor Services », mais Accor consentira à New Services Holding 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 New Services Holding 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.

##### 3.4.1.3.1.2. 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 3.4.1.3.2.1).

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'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, l'Activité Services (telles que définies ci-dessous) est 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.

#### 3.4.1.3.1.3. Dépenses liées à l'opération

Les frais à la charge de Accor au titre des opérations décrites dans le présent prospectus sont estimés à environ 22 millions d'euros. Cette estimation tient compte des modalités de répartition convenues entre New Services Holding S.A. et Accor dans le Traité d'Apport-Scission.

#### 3.4.1.3.2. Aspects juridiques de l'Apport-Scission

##### 3.4.1.3.2.1. L'opération elle-même

L'Apport-Scission consiste en :

- l'apport par Accor à New Services Holding 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
- de l'attribution par Accor à ses actionnaires (autres qu'elle-même) des actions de New Services Holding émises en rémunération de l'apport. L'attribution des actions de New Services Holding 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 New Services Holding 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 3.4.1.1.2 et des précisions mentionnées ci-après, Accor transmettra à New Services Holding 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. New Services Holding 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 New Services Holding.

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 document par Accor dans le capital de New Services Holding ; et
- les éléments faisant l'objet de contrats de prestations de services décrits à la section 3.4.1.3.1.1(d) du présent document.

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 New Services Holding s'est engagé 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 New Services Holding 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 New Services Holding, pendant une période de dix (10) ans certains noms de domaine « Accor Services ».

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 New Services Holding 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, New Services Holding 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 New Services Holding 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, New Services Holding 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 New Services Holding 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'Evry, 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 New Services Holding 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 New Services Holding 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 New Services Holding 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'arrêtés 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 New Services Holding** : les conditions de l'Apport-Scission ont été établies sur la base des comptes sociaux de New Services Holding 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 New Services Holding 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 New Services Holding en société anonyme.

#### (c) Date 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 New Services Holding 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 New Services Holding 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'Evry et de Nanterre le 20 avril 2010.

### 3.4.1.3.2.2. Régime fiscal de l'Apport-Scission

#### Régime fiscal pour Accor et New Services Holding

Sur le plan de l'impôt sur les sociétés français, Accor et New Services Holding 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.



### Régime fiscal pour les actionnaires de Accor

En l'état actuel de la législation française, les dispositions suivantes résument les conséquences fiscales françaises susceptibles de s'appliquer aux actionnaires de Accor à raison de l'Apport-Scission, étant précisé que sur certains points le descriptif qui suit traite de questions pour lesquelles il n'existe pas d'interprétation officielle et reflète l'interprétation de la Société. La Société n'a pas sollicité, dans le cadre de l'Apport-Scission, d'agrément ou de demande d'interprétation de la part d'autorités fiscales françaises ou étrangères. Les actionnaires doivent s'assurer, auprès de leur conseiller fiscal habituel, de la fiscalité s'appliquant à leur cas particulier. Les personnes n'ayant pas leur résidence fiscale en France doivent, en outre, se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur Etat de résidence et notamment, le cas échéant, aux dispositions de la convention fiscale signée entre la France et leur État de résidence.

**Important :** l'Apport-Scission est placé sous le régime fiscal de droit commun des distributions.

L'attribution des actions New Services Holding aux actionnaires d'Accor dans le cadre de l'Apport Scission aura :

- ▶ pour partie la nature d'une distribution imposable (**la « Quote-Part de Distribution »**) ;
- ▶ pour l'excédent de la valeur réelle de l'action New Services Holding à la Date de Détachement sur la Quote-Part de Distribution, la nature d'un remboursement d'apport.

Accor estime que la Quote-Part de Distribution est de 0,94 euros par action Accor.

Le prix de revient fiscal d'une action New Services Holding à retenir pour les besoins du calcul de la plus-value de cession des actions New Services Holding reçues dans le cadre de l'Apport-Scission sera égal à la valeur réelle de l'action New Services Holding à la Date de Détachement.

Les retenues à la source et prélèvements sociaux et fiscaux rendus exigibles à raison de la fraction de l'attribution ayant la nature de distribution pourront être prélevés en tout ou partie sur le dividende en numéraire qui sera mis en paiement par Accor à la Date de Détachement.

#### (a) Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France

*(i) Personnes physiques détenant des actions Accor dans leur patrimoine privé et ne réalisant pas d'opérations de bourse dans des conditions analogues à celles qui caractérisent une activité exercée par une personne se livrant à titre professionnel à ce type d'opérations*

Traitement fiscal de la distribution – Les dividendes (y compris la Quote-Part de Distribution), sont (i) pris en compte dans le revenu global de l'actionnaire dans la catégorie des revenus de capitaux mobiliers au titre de l'année de leur perception, ou (ii), sur option, soumis à un prélèvement au taux de 18 % libératoire de l'impôt sur le revenu.

Ils peuvent le cas échéant être exonérés si les actions Accor sont détenues dans le cadre d'un Plan d'épargne en actions (« PEA ») et que les conditions d'application du régime propre au PEA sont respectées. À cet égard, les actionnaires d'Accor détenant leurs actions Accor au sein de leur PEA recevront leurs actions New Services Holding dans le cadre de celui-ci.

En vertu des dispositions de l'article 158 du CGI, lorsque les dividendes sont pris en compte dans le revenu global de l'actionnaire dans la catégorie des revenus de capitaux mobiliers, ils sont soumis à l'impôt sur le revenu au barème progressif et bénéficient, en premier lieu, d'un abattement non plafonné de 40 % sur le montant brut perçu (ci-après appelé « Réfaction de 40 % »), et, en second lieu, d'un abattement annuel, applicable après la Réfaction de 40 % et après déduction des frais et charges déductibles, de 3 050 euros pour les couples mariés soumis à une imposition commune ainsi que pour les signataires d'un pacte civil de solidarité défini à l'article 515-1 du Code civil (« PACS ») faisant l'objet d'une imposition commune, ou de 1 525 euros pour les personnes célibataires, veuves, divorcées, mariées et imposées séparément ou les signataires d'un PACS faisant l'objet d'une imposition séparée.

En outre, en application de l'article 200 septies du CGI, un crédit d'impôt est attribué aux actionnaires personnes physiques. Il est égal à 50 % du montant du dividende perçu (avant application de la Réfaction de 40 % et de l'abattement de 3 050 euros ou 1 525 euros) et plafonné pour l'ensemble des dividendes perçus au cours d'une même année à 230 euros pour les couples mariés soumis à une imposition commune ainsi que pour les signataires d'un PACS faisant l'objet d'une imposition commune, ou 115 euros pour les contribuables célibataires, veufs, divorcés ou mariés et imposés séparément. Ce crédit d'impôt est imputable sur l'impôt sur le revenu, ou restituable si son montant excède celui de l'impôt dû et si l'excédent est au moins égal à 8 euros.

Toutefois, en application du 3° f) de l'article 158-3 du CGI, les dividendes ne bénéficient ni des deux abattements ni du crédit d'impôt mentionnés ci-dessus lorsque, au cours de la même année, l'actionnaire a perçu des revenus pour lesquels il a opté en tout ou partie pour le prélèvement libératoire de 18 % décrit ci-dessous.

En vertu de l'article 117 quater du CGI, les dividendes peuvent être soumis à un prélèvement au taux de 18 % libératoire de l'impôt sur le revenu, sur option irrévocable de l'actionnaire exercée auprès de l'établissement payeur lorsque celui-ci est établi en France, au plus tard lors de chaque encaissement. L'option peut être exercée pour l'ensemble des dividendes perçus au cours de l'année par l'actionnaire (distribués par Accor ou d'autres sociétés) ou pour certains d'entre eux seulement. Toutefois, dès lors que l'option a été partiellement exercée, les dividendes qui restent

soumis au taux progressif de l'impôt sur le revenu perdent le bénéfice des abattements d'assiette et du crédit d'impôt sus-mentionnés. Les actionnaires sont donc invités à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer l'opportunité et les conséquences d'une telle option sur leur situation fiscale personnelle ainsi que pour connaître les modalités d'exercice de l'option et de paiement du prélèvement, de même que les obligations déclaratives afférentes à l'option, lorsque l'établissement payeur n'est pas situé en France.

Par ailleurs, quel que soit le mode d'imposition choisi par l'actionnaire (barème progressif ou prélèvement libératoire), les dividendes distribués par Accor (avant application des deux abattements précités lorsqu'ils sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu) sont également soumis aux prélèvements sociaux suivants (qui font l'objet d'un prélèvement à la source) :

- ▶ la contribution sociale généralisée de 8,2 % (déductible du revenu imposable à hauteur de 5,8 % à condition que les dividendes soient soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu) ;
- ▶ la contribution pour le remboursement de la dette sociale de 0,5 % ;
- ▶ le prélèvement social de 2 % ; et
- ▶ les deux contributions additionnelles au prélèvement social de 2 % (la première au taux de 0,3 % et la seconde au taux de 1,1 %).

Enfin, il convient de noter que les distributions réalisées 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 si elles sont payées hors de France dans un État ou territoire non coopératif au sens de l'article 238-0 A du Code général des impôts. Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal.

Traitement fiscal du remboursement d'apport (excédent de la valeur réelle de l'action New Services Holding à la Date de Détachement sur la Quote-Part de Distribution) – Sous réserve de ce qui est dit ci-après, la quote-part de l'attribution ayant la nature de remboursement d'apport ne sera pas imposée. Ce montant doit en revanche être déduit du prix de revient fiscal des actions Accor pour les besoins du calcul de la plus-value de cession des actions Accor (Rescrit 2006/55 (FP) du 5 décembre 2006).

Les actionnaires dont le prix de revient fiscal de l'action Accor serait inférieur au montant du remboursement d'apport sont invités à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer le traitement fiscal de cette différence.

Par ailleurs, pour les actionnaires ayant bénéficié d'un report d'imposition dans le cadre d'une opération d'apport ou d'échange de titres réalisée avant le 1<sup>er</sup> janvier 2000, l'Apport-Scission aura, selon l'administration, pour effet de mettre fin au report d'imposition (en ce sens Inst. 13 juin 2001, 5 C-1-01 annexe 1 et D. adm. 5 G-4531 n° 30, 15 septembre 2000). Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal pour évaluer les conséquences fiscales qui en résultent.

#### *(ii) Personnes morales soumises à l'impôt sur les sociétés (régime de droit commun)*

Personnes morales ayant la qualité de société mère en France

Traitement fiscal de la distribution – Les personnes morales qui détiennent au moins 5 % du capital et des droits de vote de Accor et qui remplissent les conditions prévues par les articles 145 et 216 du CGI peuvent bénéficier, sur option, d'une exonération des dividendes (y compris la Quote-Part de Distribution) en application du régime des sociétés mères et filiales. L'article 216 I du CGI prévoit toutefois la réintégration, dans les résultats imposables, au taux de droit commun, de la personne morale bénéficiaire des dividendes, d'une quote-part de frais et charges fixée forfaitairement à 5 % du montant des dividendes encaissés, crédit d'impôt compris. Cette quote-part ne peut toutefois excéder, pour chaque période d'imposition, le montant total des frais et charges de toute nature exposés par la personne morale bénéficiaire des dividendes au cours de la même période.

Par ailleurs, il convient de noter que les distributions réalisées 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 si elles sont payées hors de France dans un État ou territoire non coopératif au sens de l'article 238-0 A du Code général des impôts. Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal.

Traitement fiscal du remboursement d'apport (excédent de la valeur réelle de l'action New Services Holding à la Date de Détachement sur la Quote-Part de Distribution) – Sous réserve de ce qui est dit ci-après, la fraction de l'attribution ayant la nature de remboursement d'apport ne devrait pas être imposée mais viendrait corrélativement en diminution de la valeur fiscale des actions Accor pour les besoins du calcul de la plus-value de cession des actions Accor. Il convient toutefois de noter que cette position est tirée du rescrit 2006/55 (FP) du 5 décembre 2006 qui ne vise que la situation des personnes physiques. Les personnes morales concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel.

Les actionnaires dont le prix de revient fiscal de l'action Accor est inférieur au montant du remboursement d'apport sont invités à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer le traitement fiscal de cette différence.

Personnes morales n'ayant pas la qualité de société mère en France

Traitement fiscal de la distribution – Pour les personnes morales autres que celles ayant la qualité de société mère, les dividendes perçus (y compris la Quote-Part de Distribution) sont compris dans le résultat soumis à l'impôt sur les sociétés au taux de 33 1/3 %. S'y ajoute, le cas échéant, une contribution sociale égale à 3,3 % assise sur l'impôt sur les sociétés, après application d'un abattement de 763 000 euros par période de douze mois (article 235 *ter* ZC du CGI).

Cependant, en application de l'article 219 I-b du CGI, pour les personnes morales dont le chiffre d'affaires hors taxes annuel est inférieur à 7 630 000 euros et dont le capital social, entièrement libéré, est détenu de manière continue pendant la durée de l'exercice considéré à

hauteur d'au moins 75 % par des personnes physiques ou par une société satisfaisant à l'ensemble de ces conditions, le taux de l'impôt sur les sociétés est fixé à 15 %, dans la limite de 38 120 euros du bénéfice imposable par période de douze mois. Ces personnes morales sont, en outre, exonérées de la contribution sociale de 3,3 % mentionnée ci-dessus.

Par ailleurs, il convient de noter que les distributions réalisées 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 si elles sont payées hors de France dans un État ou territoire non coopératif au sens de l'article 238-0 A du Code général des impôts. Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal.

Traitement fiscal du remboursement d'apport (excédent de la valeur réelle de l'action New Services Holding à la Date de Détachement sur la Quote-Part de Distribution) – Sous réserve de ce qui est dit ci-après, la fraction de l'attribution ayant la nature de remboursement d'apport ne devrait pas être imposée mais viendrait corrélativement en diminution de la valeur fiscale des actions Accor pour les besoins du calcul de la plus-value de cession des actions Accor. Il convient toutefois de noter que cette position est tirée du rescrit 2006/55 (FP) du 5 décembre 2006 qui ne vise que la situation des personnes physiques. Les personnes morales concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel.

Les actionnaires dont le prix de revient fiscal de l'action Accor est inférieur au montant du remboursement d'apport sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer le traitement fiscal de cette différence.

**(b) Actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France et qui ne détiennent pas leurs actions Accor par l'intermédiaire d'un établissement stable ou d'une base fixe en France**

Traitement fiscal de la distribution – Lorsque le domicile fiscal ou le siège social du bénéficiaire effectif est situé hors de France, les dividendes distribués par Accor (y compris la Quote-Part de Distribution) font, en principe, l'objet d'une retenue à la source, prélevée par l'établissement payeur des dividendes.

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 (ii) 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 :

- ▶ 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 % à condition de remplir les critères prévus par l'instruction fiscale du 15 janvier 2010 (BOI 4 H-2-10) ;
- ▶ 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 distributions réalisées 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 238-0 A 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 applicable 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 à la procédure 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 PACS soumis à imposition commune et à 115 euros pour les personnes célibataires, veuves, divorcées, et les couples mariés ou les partenaires d'un pacte civil de solidarité faisant l'objet d'une imposition séparée. Lors du paiement de ce crédit d'impôt, une retenue à la source sera prélevée au taux prévu par la convention fiscale applicable à l'actionnaire non-résident.

Traitement fiscal du remboursement d'apport (excédent de la valeur réelle de l'action New Services Holding à la Date de Détachement sur la Quote-Part de Distribution) – La fraction de l'attribution ayant la nature d'un remboursement d'apport ne sera soumise à aucune fiscalité en France. Ce montant doit en revanche être déduit du prix de revient fiscal des actions Accor retenu pour les besoins de la fiscalité française. Les

actionnaires dont le prix de revient fiscal de l'action Accor serait inférieur au montant du remboursement d'apport sont invités à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer le régime fiscal applicable à la différence.

#### **3.4.1.3.2.3. 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 New Services Holding 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 document).

Rapport sur la rémunération des apports en date du 11 mai 2010 (dont une copie figure en annexe au présent document).

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 S.A. pour toute action de la société ACCOR S.A. ayant droit à l'attribution subséquente d'actions de la société NEW SERVICES HOLDING S.A., 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 S.A. en rémunération de l'apport partiel d'actif s'établit à 225 878 896. »

##### **(c) Expertises**

Néant

#### **3.4.1.3.2.4. 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 New Services Holding et a vocation à conserver la quasi-totalité des actions de New Services Holding 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 New Services Holding pour toute action Accor ayant droit à l'attribution d'actions de New Services Holding. 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, New Services Holding émettra au bénéfice de Accor un nombre d'actions nouvelles correspondant au nombre d'actions Accor ayant droit à l'attribution d'actions de New Services Holding, 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 New Services Holding sont convenues d'un nombre d'actions à émettre provisoire sur la base de l'estimation du nombre d'actions Accor ayant droit à l'attribution des actions de New Services Holding 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 New Services Holding qui se sont tenus le 11 mai 2010 ont fait application de ces principes et ont arrêté le nombre définitif d'actions de New Services Holding 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 New Services Holding (soit 225 878 896 actions).

Ainsi, en rémunération de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission, New Services Holding 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 New Services Holding 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 451 757 792 euros, divisé en 225 878 896 actions entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions nouvelles seront entièrement assimilées aux actions existantes composant le capital de New Services Holding et seront soumises à toutes les dispositions statutaires de New Services Holding. 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.

### 3.4.1.3.3. Comptabilisation de l'Apport-Scission

#### 3.4.1.3.3.1. 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).

#### 3.4.1.3.3.2. 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 3.4.1.3.2.1 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 New Services Holding 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 :

(en euros)	Valeur nette
Concessions, brevets, droits similaires	270 759,70
Autres immobilisations incorporelles	164 303,34
Immobilisations incorporelles	435 063,04
Installations techniques, matériel, outillage	18 272,65
Autres immobilisations corporelles	517 707,77
Immobilisations en cours	406 006,34
Immobilisations corporelles	941 986,76
Titres de participations – Sté France 5 % à 100 %	1 026 194 287,64
Titres de participations – Sté Étranger 5 % à 100 %	70 581 982,09
Créances rattachées – Intérêts	1 128 032,71
Dividendes à recevoir	11 444 016,52
Autres immobilisations financières	19 802,00
Immobilisations financières	1 109 368 120,96
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>1 110 745 170,76</b>
Créances d'exploitation	467 400,00
Charges constatées d'avance	182 781,17
Comptes courants	4 746 000,00
Débiteurs divers	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 3.4.1.3.2.1 ci-dessus les éléments de passif pris en charge par New Services Holding 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 New Services Holding 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 :

<i>(en euros)</i>	<b>Valeur nette</b>
<i>Provisions pour risques</i>	2 612 953,00
<i>Provisions pour charges</i>	8 931 386,00
<i>Provisions pour risques et charges</i>	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
<i>Dettes</i>	5 465 708,99
<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 New Services Holding dans le cadre de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission s'élève à 1 099 185 385,63 euros :

<i>(en euros)</i>	<b>Valeur nette</b>
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 suivante, le montant de l'actif net comptable apporté demeurera inchangé nonobstant le fait que New Services Holding 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 New Services Holding 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 New Services Holding sur Accor (à l'actif) ou, alternativement, un droit de créance de Accor sur New Services Holding (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.

New Services Holding 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, New Services Holding 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 New Services Holding n'auront pu s'accorder et établira le Bilan d'Apport en forme finale et

définitive. Accor et New Services Holding 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 New Services Holding et ne sera pas susceptible de recours. Les frais et honoraires de l'Auditeur seront répartis à parts égales entre Accor et New Services Holding.

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.

#### **3.4.1.3.3.3. Expertises**

Néant.

#### **3.4.1.3.3.4. Prime d'apport**

La différence entre le montant de l'actif net apporté et le montant nominal de l'augmentation de capital de New Services Holding 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 New Services Holding a été arrêté conformément aux stipulations de l'article 5.2 du Traité d'Apport-Scission par le conseil d'administration de New Services Holding 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 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 New Services Holding, sera inscrite au passif du bilan de New Services Holding. Elle pourra recevoir toute affectation conforme aux principes en vigueur décidée par l'assemblée des actionnaires de New Services Holding.

#### **3.4.1.3.4. Attribution des actions New Services Holding aux actionnaires de Accor**

Les actions nouvelles de New Services Holding émises en rémunération de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission, soit 225 878 896 actions de New Services Holding, qui représenteront 99,99% du capital social de New Services Holding 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 New Services Holding 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.

##### **3.4.1.3.4.1. Ayants droit à l'attribution des actions New Services Holding**

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 qu'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, 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.

##### **3.4.1.3.4.2. Parité d'attribution des actions New Services Holding**

Les actions de New Services Holding 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 New Services Holding pour chaque action Accor.

##### **3.4.1.3.4.3. Modalités pratiques de l'attribution**

Le détachement des actions de New Services Holding 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 New Services Holding 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 New Services Holding 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 New Services Holding revenant aux actionnaires sera inscrit dans le registre au nom de chacun des actionnaires au nominatif pur de Accor.

#### 3.4.1.3.4. Imputation par Accor de l'attribution

L'attribution par Accor des actions New Services Holding émises en rémunération de l'apport partiel d'actif objet du Traité d'Apport-Scission, qui ne constitue qu'une modalité de l'Apport-Scission, sera effectuée à leur valeur nette comptable, soit 1 099 185 385,63 euros. Ce montant sera intégralement imputé sur le poste de prime d'émission.

#### 3.4.1.3.5. Conséquences de l'Apport-Scission

##### 3.4.1.3.5.1. Impact de l'Apport-Scission pour New Services Holding et ses actionnaires

L'impact de l'Apport-Scission pour New Services Holding et ses actionnaires est décrit dans le prospectus établi pour les besoins de l'admission des titres New Services Holding aux négociations sur le marché d'Euronext Paris, ayant reçu le visa de l'Autorité des marchés financiers en date du 12 mai 2010 sous le numéro 10-128. Il est précisé en tant que de besoin que ce prospectus n'est pas incorporé par référence dans le présent document.

##### 3.4.1.3.5.2. Impact de l'Apport-Scission pour Accor et ses actionnaires

###### (a) Impact de l'Apport-Scission sur les capitaux propres de Accor

	Nombre d'instruments financiers	Capital social	Prime d'apport
Situation de départ <sup>(1)</sup>	227 898 962	683 696 886 euros	2 090 492 457,76 euros
Situation après l'Apport-Scission	227 898 962	683 696 886 euros	991 307 072,13 euros

(1) A la date du présent document.

###### (b) Organigramme après l'opération

Un organigramme simplifié illustrant les liens en capital et droits de vote des principales entités du groupe Accor est présenté en Note 40 des comptes Pro forma (chapitre 4 du présent document).

###### (c) Impact sur la répartition du capital et des droits de vote de Accor

Voir la section 5.3 du présent document.

###### (d) Changement envisagé dans la composition des organes d'administration et de direction de Accor

Voir la section 2.1 du présent document.

###### (e) Évolution de la capitalisation boursière

Voir l'évolution du titre Accor décrite en page 188 du Document de Référence déposé le 1<sup>er</sup> avril 2010 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers complétée par l'évolution du capital sur l'exercice 2010, en page 172 du présent document.



**(f) Incidence sur le calcul du bénéfice net par action**

Le chapitre 4 du présent document (États financiers Pro forma) et le chapitre 3 (Commentaires sur l'exercice) comportent des informations détaillées sur l'impact de l'Apport-Scission sur le groupe Accor.

**(g) Orientations nouvelles envisagées**

Voir la section 1.5.2 du présent document.

**(h) Prévisions à court et moyen termes concernant l'activité et d'éventuelles restructurations, les résultats et la politique de distribution de dividendes**

Voir section 1.5.2 du présent document.

**3.4.1.3.5.3. Conséquences de l'Apport-Scission sur l'actionnariat salarié de Accor**

**(a) Conséquences de l'attribution pour les bénéficiaires d'options de souscription d'actions Accor**

*Maintien des droits des bénéficiaires – report de la condition de présence*

- ▶ Les plans d'options de souscription d'actions mis en place par Accor (y compris les plans intitulés « bons d'épargne en actions » – « BEA » – liés aux augmentations de capital réservées aux salariés) seront maintenus au niveau d'Accor.
- ▶ Pour les bénéficiaires des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites autres que le plan de souscription d'actions et le plan de souscription d'actions de performance mis en place le 2 avril 2010 qui, à la Date de Réalisation (après réalisation de l'apport partiel d'actif), seront dirigeants ou salariés de New Services Holding ou de l'une des Entités Services, la condition de présence s'appliquant le cas échéant au niveau du groupe Accor préalablement à la Date de Réalisation s'appréciera au niveau du groupe New Services Holding à compter de la Date de Réalisation.
- ▶ Par exception, s'agissant du plan de souscription d'actions et du plan de souscription d'actions de performance mis en place le 2 avril 2010, l'application de la condition de présence prévue par ces plans ne sera pas aménagée si l'Apport-Scission est réalisé avant le 31 juillet 2010 de sorte que les bénéficiaires de ces plans qui, à la Date de Réalisation (après la réalisation de l'apport partiel d'actif), seront dirigeants ou salariés de New Services Holding ou de l'une des Entités Services perdront leurs droits au titre de ces plans.

*Suspension de l'exercice des options*

Accor a décidé de suspendre le droit d'exercer les options de souscription d'actions Accor pour l'intégralité des plans (y compris ceux liés aux BEA), du 30 avril 2010 (inclus) au 26 juillet 2010 (inclus).

*Ajustement des conditions de performance*

Pour tous les bénéficiaires d'options de souscription d'actions Accor attribuées dans le cadre du plan du 14 mai 2007, les conditions de performance seront ajustées comme suit postérieurement à la Date de Détachement :

Le ROCE Groupe 2010 sera calculé comme suit :

$$\frac{\text{EBITDA 2010 Accor} + \text{EBITDA 2010 New Services Holding}}{\text{Capitaux employés 2010 Accor} + \text{Capitaux employés 2010 New Services Holding}}$$

Tels que ces éléments ressortiront des comptes consolidés de Accor et de New Services Holding pour l'exercice 2010 après retraitement des coûts supplémentaires liés à la séparation des deux métiers tels que définis dans les comptes pro-forma 2009 de l'activité hôtellerie et de l'activité services publiés dans le cadre de l'opération.

Le BNPA courant du Groupe 2010 sera calculé comme suit :

- BNPA courant Accor 2010 + BNPA courant New Services Holding 2010 ;
- le BNPA courant Accor 2010 sera calculé sur la base (i) du Résultat Avant Impôt et Éléments non récurrents minoré des impôts et des intérêts minoritaires tel qu'il ressortira des comptes consolidés de Accor pour l'exercice 2010, après retraitement des coûts supplémentaires liés à la séparation des deux métiers déterminés dans les conditions décrites ci-dessus et (ii) du nombre moyen d'actions composant le capital de Accor au titre de l'année 2010 (hors actions propres) ;
- le BNPA courant New Services Holding 2010 sera calculé sur la base (i) du Résultat Avant Impôt et Éléments non récurrents minoré des impôts et des intérêts minoritaires tel qu'il ressortira des comptes consolidés de New Services Holding pour l'exercice 2010, après retraitement des coûts supplémentaires liés à la séparation des deux métiers déterminés dans les conditions décrites ci-dessus et (ii) du nombre moyen d'actions composant le capital de New Services Holding au titre du second semestre de l'année 2010 (hors actions propres).

Le plan d'options de souscription d'actions de performance mis en place le 2 avril 2010 comporte d'ores et déjà des stipulations destinées à tenir compte de l'incidence de la séparation sur la condition de performance.

**Ajustement des droits des bénéficiaires**

Postérieurement à la réalisation de l'opération d'Apport-Scission, il sera procédé aux ajustements suivants, étant précisé que ces ajustements ne feront en rien obstacle à l'application des conditions de présence et de performance le cas échéant prévues par les plans et aménagées conformément aux principes qui précèdent :

**Diminution du prix d'exercice des options**

En conséquence de l'attribution des actions New Services Holding, le prix d'exercice des options de souscription d'actions Accor en circulation à l'issue de la Période de Suspension sera ajusté par application de la formule suivante, conformément aux articles R. 225-137 et R. 228-91 du Code de commerce :

$$p2 = p1 * (1 - d / VA)$$

où :

- p2 désigne le prix de souscription d'une action sous option post-ajustement,
- p1 désigne le prix de souscription d'une action sous option avant ajustement,
- d désigne le montant de l'attribution par action Accor,
- VA désigne la valeur de l'action Accor avant l'attribution des actions New Services Holding.

Pour les besoins de cet ajustement, le Conseil d'administration de Accor a décidé de faire application des principes suivants :

- le « montant de l'attribution par action Accor » sera égal à la moyenne pondérée des cours de l'action New Services Holding lors des 15 premiers jours de négociation sur le marché NYSE Euronext Paris,
- la « valeur de l'action Accor avant l'attribution des actions New Services Holding » sera égale à la moyenne pondérée des cours de l'action Accor sur la période des 15 jours de négociation précédant la Date de Détachement,
- il sera fait application des règles d'égalisation prévues par l'article R. 228-91 du Code de commerce.

**Augmentation du nombre d'actions sous options**

Pour toutes les options de souscription en circulation à l'issue de la Période de Suspension, le nombre d'actions Accor sous option pour chaque bénéficiaire et par plan (« n1 ») sera ajusté comme suit :

$$n2 = n1 \times p1 / p2$$

où :

- n2 désigne le nombre d'actions post-ajustement,
- n1 désigne le nombre d'actions avant ajustement,
- Il sera fait application des règles d'égalisation prévues par l'article R.228-91 du Code de commerce.

Une fois les ajustements ci-dessus mis en œuvre, il sera procédé, aux seules fins de faciliter la gestion administrative des plans et les levées futures d'options, à un ajustement du nombre d'options de chaque bénéficiaire au titre de chacun des plans, de telle sorte que le nombre d'options coïncide au nombre d'actions sous-jacentes résultant de la mise en œuvre des principes qui précèdent, le prix de souscription par action demeurant inchangé.

**(b) Conséquences de l'attribution pour les bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions Accor****Maintien des droits des bénéficiaires – report de la condition de présence**

Les plans d'attribution d'actions gratuites mis en place par Accor seront maintenus au niveau d'Accor.

Pour les bénéficiaires des plans d'attribution d'actions gratuites qui, à la Date de Réalisation (après réalisation de l'apport partiel d'actif), seront dirigeants ou salariés de New Services Holding ou de l'une des Entités Services, la condition de présence s'appliquant le cas échéant au niveau du groupe Accor préalablement à la Date de Réalisation s'appréciera au niveau du groupe New Services Holding à compter de la Date de Réalisation.

**Suspension de l'exercice des droits**

Accor a décidé de suspendre pour l'intégralité des plans la faculté pour les bénéficiaires ou leurs ayants droit de demander par anticipation la livraison d'actions gratuites, à compter du 30 avril et jusqu'au 26 juillet 2010 (inclus).

#### *Ajustement des conditions de performance*

Pour tous les bénéficiaires de droits à actions gratuites attribuées dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites du 31 mars 2009, les conditions de performance seront ajustées comme suit :

- ▶ pour les besoins de l'application des critères ROCE Accor Hospitality et Chiffre d'Affaires Accor Services, le ROCE Accor Hospitality 2010 correspondra au ROCE Accor Hospitality 2010, après retraitement des coûts supplémentaires liés à la séparation des deux métiers déterminés dans les conditions décrites ci-dessus et le Chiffre d'Affaires Accor Services 2010 à la somme du chiffre d'affaires des Activités Services publié par Accor pour le premier semestre 2010 et du chiffre d'affaires consolidé de New Services Holding au titre de l'exercice 2010, tels que ces éléments ressortiront des comptes consolidés des deux sociétés ;
- ▶ Pour l'appréciation du critère de progression du BNPA courant sur 2010, le BNPA courant du Groupe 2010 sera calculé comme suit :
  - BNPA courant Accor 2010 + BNPA courant New Services Holding 2010,
  - le BNPA courant Accor 2010 sera calculé sur la base (i) du Résultat Avant Impôt et Eléments non récurrents minoré des impôts et des intérêts minoritaires tel qu'il ressortira des comptes consolidés de Accor pour l'exercice 2010, après retraitement des coûts supplémentaires liés à la séparation des deux métiers déterminés dans les conditions décrites ci-dessus et (ii) du nombre moyen d'actions composant le capital de Accor au titre de l'année 2010 (hors actions propres),
  - Le BNPA courant New Services Holding 2010 sera calculé sur la base (i) du Résultat Avant Impôt et Eléments non récurrents minoré des impôts et des intérêts minoritaires tel qu'il ressortira des comptes consolidés de New Services Holding pour l'exercice 2010, après retraitement des coûts supplémentaires liés à la séparation des deux métiers déterminés dans les conditions décrites ci-dessus et (ii) du nombre moyen d'actions composant le capital de New Services Holding au titre du second semestre de l'année 2010 (hors actions propres) ;

#### *Ajustement du nombre d'actions*

En conséquence de l'attribution des actions New Services Holding, le nombre théorique d'actions attribuées et encore en cours de période d'acquisition sera, pour chacun des bénéficiaires, ajusté selon la formule suivante, étant précisé que ces ajustements ne feront en rien obstacle à l'application des conditions de présence et de performance prévues par le plan et aménagées conformément aux principes qui précèdent :

$$n_2 = n_1 \times (1 / (1 - d/VA))$$

où :

- $n_2$  désigne le nombre de droits à actions de performance post-ajustement ; si  $n_2$  n'est pas un nombre entier,  $n_2$  sera arrondi au nombre entier supérieur ;
- $n_1$  désigne le nombre de droits à actions de performance pré-ajustement ;
- $d$  désigne le montant de l'attribution par action Accor ;
- $VA$  désigne la valeur de l'action Accor avant l'attribution des actions New Services Holding.

Les droits complémentaires ainsi attribués seront soumis à l'ensemble des conditions du plan (condition de présence et de performance, période d'acquisition et, lorsque le plan en prévoit une, période de conservation).

Pour les besoins de cet ajustement, le Conseil d'administration a décidé de faire application des principes suivants :

- ▶ le « montant de l'attribution par action Accor » sera égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société lors des 15 premiers jours de négociation sur le marché NYSE Euronext Paris
- ▶ la « valeur de l'action Accor avant l'attribution des actions New Services Holding » sera égale à la moyenne pondérée des cours de l'action Accor sur la période des 15 jours de négociation précédant la Date de Détachement.

Situation des actionnaires détenant des actions de performance Accor dont la période de conservation est encore en cours :

- ▶ ces actionnaires recevront des actions New Services Holding au même titre que les autres actionnaires de Accor. Les actions ainsi reçues seront indisponibles jusqu'à la fin de la période de conservation applicable aux actions Accor à raison desquelles elles ont été attribuées.

#### **(c) Conséquences de l'Apport-Scission sur le PEEG et les FCPE**

##### *PEEG*

Accor a mis en place le 13 septembre 1985 un plan d'épargne d'entreprise groupe (PEEG), modifié par avenants successifs et toujours en vigueur. La réalisation de l'Apport-Scission emportera les conséquences suivantes :

- ▶ les salariés de New Services Holding (y compris ses filiales) seront privés de la faculté de continuer à opérer des versements sur le PEEG et de participer aux augmentations de capital réservées aux salariés (et ayants droit assimilés) du groupe Accor ;

- ▶ les salariés (et ayants droit assimilés) de New Services Holding (y compris ses filiales) pourront néanmoins conserver dans le PEEG leurs avoirs existants ;
- ▶ l'Apport-Scission ne constituera pas un cas de sortie anticipée permettant aux adhérents de débloquer leurs avoirs.

#### *Incidence sur les FCPE*

- ▶ Les développements qui suivent identifient de manière succincte les conséquences de l'Apport-Scission sur les FCPE existant dans le PEEG Accor dont tout ou partie de l'actif est investi en actions Accor.

##### — FCPE Accor diversifié

Du fait de la réalisation de l'Apport-Scission, ce fonds diversifié recevra des actions New Services Holding au titre de ses actions Accor. La société de gestion pourra au choix décider de conserver ces titres ou de les céder.

##### — FCPE Accor Investissement, FCPE Accor en Actions et FCPE Accor en Actions International

Du fait de la réalisation de l'Apport-Scission, ces fonds recevront des actions New Services Holding. Toutefois, dans la mesure où Accor et New Services Holding ne seront plus des entreprises liées au sens de l'article L. 3344-1 du Code du travail à compter de la Date de Détachement, en application des dispositions de l'article R 214-10 du Code monétaire et financier, la société de gestion devra céder les titres New Services Holding reçus dans le cadre de l'Apport-Scission dans les meilleurs délais, dans le respect des intérêts des porteurs de parts.

Les sociétés de gestion ont indiqué aux membres des Conseils de surveillance que pour les besoins de la mise en œuvre de ces dispositions, et afin de tenir compte de l'intérêt des porteurs de parts, il est possible qu'elles ne procèdent pas à la cession des titres concernés pendant la période de temps nécessaire à l'ajustement des cours de Bourse de New Services Holding postérieurement à la première cotation des titres.

##### — FCPE Accor en Action Levier 2007 et FCPE Accor en Actions Levier International 2007

Du fait de la réalisation de l'Apport-Scission, ces fonds recevront des actions New Services Holding. L'opération à effet de levier devrait être maintenue mais les actions New Services Holding reçues par le fonds seront livrées à la banque contrepartie de l'opération d'échange servant de support au mécanisme d'effet de levier et la formule de calcul de la performance sera ajustée.

Les bons de souscription d'actions détenus par l'un des deux compartiments du fonds Accor en Actions Levier International et par la banque structurante pour le solde seront ajustés selon des modalités similaires à celles prévalant pour les options de souscription d'actions (étant toutefois précisé que seul le nombre d'actions et le prix de souscription seront ajustés mais non le nombre de BSA).

#### *Actionnariat salarié direct*

Les adhérents au PEEG détenant des actions Accor en direct dans le PEEG (salariés ayant exercé la faculté prévue à l'article L. 3332-25 du Code du travail et exercé des options de souscription d'actions au moyen de l'épargne indisponible du PEEG et salariés non résidents ayant participé à des augmentations de capital) recevront des actions New Services Holding dans le cadre de l'Apport-Scission au même titre que les autres actionnaires d'Accor.

En l'absence de maintien de liens économiques et financiers entre Accor et New Services Holding à compter de la Date de Détachement, les actions New Services Holding ne constitueront pas un actif éligible du PEEG. Elles seront inscrites au nom des salariés concernés en dehors du cadre du PEEG au nominatif pur dans le registre des actions New Services Holding. Elles seront indisponibles jusqu'à la fin de la période d'indisponibilité applicable aux actions Accor à raison desquelles elles ont été attribuées.

### 3.4.2. ÉMISSION PAR ACCOR SA DE 1 985 428 ACTIONS NOUVELLES EN RÉMUNÉRATION DE L'APPORT DES PARTS SOCIALES DE LA SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENT HÔTELIER (SEIH) S.A.R.L.

(Voir communiqué du 20 avril 2010)

Accor a conclu le 2 avril 2010 avec la société Paddel, Madame Suzanne Péliesson, Monsieur Gérard Péliesson et Monsieur Paul Dubrule (les **Apporteurs**) un traité d'apport en nature relatif à l'apport à Accor de l'intégralité des parts sociales composant le capital de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier (SEIH) (**l'Apport**).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, la conclusion du traité d'apport a été préalablement approuvée par le Conseil d'administration de Accor lors de sa réunion du 23 février 2010.

La méthode de valorisation retenue pour déterminer la valeur des actions Accor figurant au bilan de SEIH est fondée exclusivement sur le cours de bourse de clôture moyen pondéré par les volumes des trois derniers mois de bourse expirant le 31 mars 2010 (soit 37,703 euros).

Après avis d'un expert indépendant<sup>(\*)</sup>, la valeur de la part sociale SEIH a été déterminée par transparence avec celle de l'action Accor, après la prise en compte d'une décote de 1,80 % (soit 37,025 euros). L'Assemblée Générale des actionnaires de Accor réunie le 13 mai 2009 avait, dans sa 28<sup>e</sup> résolution, délégué au conseil d'administration de Accor la possibilité d'émettre des actions ordinaires dans la limite de 10 % du capital social en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital. Faisant usage de cette délégation, le conseil d'administration de Accor, lors de sa réunion du 19 avril 2010 a approuvé l'Apport, décidé d'émettre 1 985 428 actions nouvelles Accor au profit des Apporteurs et constaté la réalisation de l'augmentation de capital en résultant.

Les Apporteurs ont contracté un engagement ferme et irrévocable de ne pas céder les Actions ainsi que les Actions nouvelles issues de la nouvelle entité Services résultant de la scission (si cette opération est approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Accor) pendant une période de 12 mois expirant le 19 avril 2011.

Le Conseil d'administration a délégué à son Président tous pouvoirs afin de procéder à la dissolution sans liquidation de la société SEIH entraînant la transmission universelle de patrimoine de SEIH au profit de Accor. À l'issue de cette dissolution sans liquidation de SEIH, Accor détiendra 2 020 066 de ses propres titres (lesquels seront privés de leurs droits de vote et ne donneront droit à aucun dividende, ni à attribution d'actions de la nouvelle entité Services issue de la scission si cette opération est approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires de la société Accor). Par ailleurs, le Conseil d'administration soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires une résolution visant à lui déléguer la compétence de réduire le capital social par annulation des 2 020 066 actions ainsi autodétenues.

L'annulation des actions émises en rémunération de l'Apport, permettrait à l'opération, prise dans son ensemble, de ne pas être dilutive pour les actionnaires de la société Accor.

Les principales caractéristiques de l'Apport, son évaluation et sa rémunération sont résumées ci-après conformément aux dispositions de l'article 12 de l'instruction AMF n° 2005-11 du 13 décembre 2005 telle que modifiée.

(\*) Le Conseil d'Administration de Accor a décidé de maintenir un lock up de un an et une décote de 1,80 %. Ces deux éléments ne faisaient pas partie des conclusions de l'expert.

<b>Apporteurs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Madame Suzanne Péliссon, de nationalité française, née le 30 décembre 1933 à Lyon, demeurant 1, rue Gambetta, 77780 Bourron-Marlotte.</li> <li>▸ Monsieur Gérard Péliссon, de nationalité française, né le 9 février 1932 à Lyon, demeurant 1, rue Gambetta, 77780 Bourron-Marlotte.</li> <li>▸ Monsieur Paul Dubrule, de nationalité française, né le 6 juillet 1934 à Tourcoing, demeurant 107, route de Saconnex d'Arve, 1228 Plan les Ouates (Suisse). <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Paddel, société en commandite par actions, au capital de 57 168 euros, dont le siège social est situé 8, rue Jean Goujon 75008 Paris, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 354 083 529.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Société bénéficiaire :</b>	Accor, société anonyme au capital de 676 453 095 euros, dont le siège social est situé 2 rue de la Mare-Neuve – 91 000 Evry, immatriculée au registre du commerce et des sociétés d'Evry sous le numéro 602 036 444.
<b>Nature et rémunération de l'apport :</b>	
<b>Motifs de l'Apport :</b>	Messieurs Paul Dubrule et Gérard Péliссon n'exerçant plus de fonctions exécutives au sein de Accor, il a été décidé de permettre aux fondateurs historiques du Groupe de séparer leurs intérêts patrimoniaux dans le capital de Accor regroupés au sein de la société SEIH (laquelle société n'a plus aucune activité autre que la détention d'actions Accor). En outre, l'Apport permet à Accor de rationaliser et de stabiliser la structure de son actionariat à des conditions financières équitables.
<b>Régime juridique et fiscal de l'Apport :</b>	L'Apport est placé sous le régime juridique de droit commun des apports en nature prévu à l'article L. 225-147 du Code de commerce. Il sera enregistré au droit fixe de 500 euros prévu par l'article 810, du Code général des impôts.
<b>Actifs apportés :</b>	350 000 parts sociales (les <b>Parts</b> ) d'une valeur nominale de 16 euros chacune, entièrement libérées, toutes nominatives, représentant la totalité du capital social de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier – SEIH, société à responsabilité limitée au capital de 5 600 000 euros, dont le siège social est situé 8, rue Jean Goujon, 75008 Paris, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 334 270 279 ( <b>SEIH</b> ), n'ayant pas d'autre activité que la détention de 2 020 066 actions Accor. Les Parts sont réparties comme suit : 87 500 Parts apportées par Madame Suzanne Péliссon ; 87 500 Parts apportées par Monsieur Gérard Péliссon ; 87 500 Parts apportées par Monsieur Paul Dubrule ; et 87 500 Parts apportées par la société Paddel.
<b>Valeur totale des actifs apportés :</b>	La valeur totale des actifs apportés s'élève à 74 858 038,36 euros, soit 213,88 euros par Part. La méthode de valorisation retenue pour déterminer la valeur des actions Accor figurant au bilan de SEIH est fondée exclusivement sur le cours de bourse de clôture moyen pondéré par les volumes des trois derniers mois de bourse expirant le 31 mars 2010. La valeur de chaque Part a été déterminée par transparence avec celle de l'action Accor après la prise en compte d'une décote de 1,80 %.
<b>Nombre d'actions Accor émises en rémunération de l'Apport :</b>	Afin de rémunérer les apports en nature effectués dans le cadre de l'Apport, Accor procédera à l'émission de 1 985 428 actions ordinaires nouvelles de 3 euros de valeur nominale chacune et de même catégorie (les Actions), représentant une augmentation de capital d'un montant nominal total de 5 956 284 euros.
<b>Emission et jouissance des Actions :</b>	L'émission des actions a été valablement décidée lors de la réunion du conseil d'administration de Accor en date du 19 avril 2010. Les Actions sont entièrement assimilées aux actions Accor existantes et donnent droit à tous dividendes dont la distribution sera décidée ou réalisée postérieurement à la date de réalisation de l'Apport.
<b>Prime d'apport :</b>	La prime d'apport au titre de l'Apport s'élève à 68 901 754,36 euros.
<b>Date de réalisation de l'Apport :</b>	La réalisation définitive de l'Apport est intervenue au jour de la décision du Conseil d'administration de Accor qui, agissant sur délégation de l'Assemblée Générale des actionnaires de Accor en date du 13 mai 2009, a approuvé la valeur de l'Apport et décidé l'augmentation de capital en rémunération de l'Apport ainsi que l'émission correspondante des Actions.
<b>Contrôle de l'apport</b>	L'Apport a fait l'objet d'un rapport en date du 7 avril 2010 de Messieurs Jean-Jacques Dedouit et Patrice Cousin, désignés le 27 novembre 2009 par ordonnance de Madame le Président du Tribunal de commerce d'Evry. Ce rapport établi conformément à l'article L225-147 du Code de commerce a été mis à la disposition des actionnaires d'Accor au siège social et déposé au greffe du Tribunal de commerce d'Evry dans les délais légaux. Par ailleurs, une attestation concluant à la neutralité de l'opération et son caractère équitable pour les actionnaires de Accor, a été émise par le cabinet Accuracy représenté par Monsieur Bruno Husson en date du 22 février 2010.
<b>Conséquences de l'apport :</b>	
<b>Capital social d'Accor après l'Apport :</b>	À l'issue de l'Apport, le capital social de Accor sera porté de 676 453 095 euros (divisé en 225 484 365 actions de 3 euros de valeur nominale chacune) à 682 409 379 euros (divisé en 227 469 793 actions de 3 euros de valeur nominale chacune).
<b>Dilution :</b>	Sur la base d'un capital composé de 225 484 365 actions, un actionnaire détenant 1 % du capital de Accor préalablement à l'émission des Actions verrait sa participation passer à environ 0,99 % après réalisation de l'Apport. L'effet dilutif sera de 0,01 % entre l'augmentation de capital et l'annulation des actions.

### 3.4.3. INFORMATION TRIMESTRIELLE - CHIFFRE D'AFFAIRE DU PREMIER TRIMESTRE 2010

(Voir communiqué du 20 avril 2010)

Chiffre d'affaires des activités Hôtellerie et Autres en progression en données comparables de + 0,8 %, dont + 1,6 % pour l'Hôtellerie, avec des signes d'amélioration, notamment des taux d'occupation, qui progressent dans le Haut et Milieu de gamme et se stabilisent dans l'hôtellerie Économique en Europe.

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2010, pour la première fois depuis le 3<sup>e</sup> trimestre 2008, le chiffre d'affaires des activités Hôtellerie et Autres est en progression. Il s'établit à 1 439 millions d'euros, en hausse de + 3,1 % par rapport au chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2009 (données publiées). Ce chiffre d'affaires prend en compte :

- ▶ un impact négatif de - 5,3 % relatif à la cession d'unités hôtelières dans le cadre de l'adaptation des modes de détention hôteliers (stratégie d'« Asset Right ») et à la perte de contrats dans l'activité Service à Bord des Trains ;
- ▶ les effets de la politique de développement du Groupe à hauteur de 77 millions d'euros, soit + 5,5 % : cette croissance résulte de l'ouverture de 4 900 chambres et de la consolidation de 49 % du chiffre d'affaires du Groupe Lucien Barrière depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009 qui contribue positivement au chiffre d'affaires à hauteur de 48 millions d'euros ;
- ▶ les effets de change qui ont un impact positif de + 2,0 % sur le chiffre d'affaires de la période ;
- ▶ la progression du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants de + 0,8 %, dont + 1,6 % pour l'Hôtellerie. L'incidence calendaire est faible : les vacances de Pâques ont eu lieu en avril cette année comme l'année dernière dans la plupart des pays européens, avec cependant un décalage de trois jours en Allemagne.

NB : Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le secteur hôtelier a été marqué par plusieurs changements de loi impactant les taux de TVA : en Allemagne, le taux de TVA hébergement est passé de 19 % à 7 %, tandis qu'au Royaume-Uni le taux de TVA unique augmente de 2,5 points (de 15 % à 17,5 %). L'incidence porte sur les RevPAR publiés en TTC alors que le chiffre d'affaires est publié en HT.

#### Hôtellerie haut et milieu de gamme : + 2,8 % en données comparables

Dans l'Hôtellerie haut et milieu de gamme, la hausse du chiffre d'affaires est de + 4,4 % en données publiées au premier trimestre 2010.

La tendance positive observée fin 2009 se confirme : après avoir montré des signes de stabilisation en décembre 2009, les taux d'occupation sont à nouveau généralement en hausse, tandis que les prix moyens se stabilisent, entraînant une progression des RevPAR dans la plupart des pays.

L'amélioration sur le premier trimestre en France se traduit par un chiffre d'affaires en hausse de + 2,4 % par rapport au premier trimestre 2009 en données comparables et un RevPAR en légère croissance à + 0,5 %, tiré par la variation positive du taux d'occupation (+ 1,7 point). Le prix moyen reste en baisse (- 2,6 %) mais montre une nette amélioration par rapport au quatrième trimestre 2009 (- 5,6 %).

La reprise de l'Hôtellerie haut et milieu de gamme se confirme également en Allemagne, qui affiche un chiffre d'affaires en hausse de + 3,8 % en données comparables, marqué par la progression simultanée des taux d'occupation (+ 2,6 points) et des prix moyens HT (+ 3,0 %), impliquant + 7,7 % de variation de RevPAR HT.

La tendance positive est encore plus marquée au Royaume-Uni, où le chiffre d'affaires augmente de + 3,9 % en données comparables et où le RevPAR HT affiche une croissance de + 10,2 % sous l'effet d'un taux d'occupation en hausse de + 2,8 points et d'un prix moyen HT en hausse de + 5,9 %.

#### Hôtellerie économique (hors États-Unis) : + 2,7 % en données comparables

Dans l'Hôtellerie économique hors États-Unis, la hausse du chiffre d'affaires au premier trimestre 2010 est de + 7,2 % en données publiées.

Les chiffres du premier trimestre indiquent que l'hôtellerie économique connaît à son tour une stabilisation des taux d'occupation, avec des prix moyens HT en hausse.

En France, la variation du chiffre d'affaires s'établit à + 2,0 % à périmètre et change constants, grâce à un taux d'occupation proche de l'équilibre (- 0,3 point), et à une hausse des prix moyens HT (+ 1,2 %) et du RevPAR HT (+ 0,8 %).

En Allemagne, l'évolution du chiffre d'affaires, en données comparables, est de + 4,8 %. Les taux d'occupation ont progressé de + 0,7 point, les prix moyens HT de + 5,4 % et le RevPAR HT de + 6,7 %.

Le Royaume-Uni affiche une progression significative de son chiffre d'affaires (+ 3,9 % en données comparables) liée à des évolutions de taux d'occupation (+ 1,1 point), de prix moyens HT (-0,6 %) et de RevPAR HT (+ 1,2 %).

### Hôtellerie économique États-Unis : - 7,5 % en données comparables

Le marché de l'hôtellerie économique connaît toujours un environnement difficile. La baisse du chiffre d'affaires se ralentit cependant, à - 7,5 % en données comparables contre - 14,4 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2009.

En outre, Motels 6 résiste mieux que les concurrents de son segment, et gagne des parts de marché. Les taux d'occupation se stabilisent (+ 1,8 point en mars 2010, contre - 0,4 point en février et - 4,0 points en janvier). Les prix moyens sont encore en baisse (- 5,9 % en monnaie locale) ainsi que le RevPAR (- 6,9 % en monnaie locale).

### Autres activités : - 3,6 % en données comparables

Le chiffre d'affaires des autres activités est en baisse de - 3,6 % en données comparables et en hausse + 2,9 % en données publiées. Accor consolide à hauteur de 49 % l'activité Casinos depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009, contre 30 % auparavant, tandis que l'activité Services à Bord des Trains est négativement impactée par la perte de deux contrats en France et en Espagne.

En conclusion, dans la majorité des pays, et en particulier en Europe, la reprise s'amorce au premier trimestre, tirée par le Haut et milieu de gamme, et reste à confirmer dans les mois à venir. La reprise dans l'Économique suit généralement de 3 à 6 mois le segment Haut et Milieu de gamme.

Pour la première fois, le rebond est simultané aux États-Unis et en Europe. Le segment Économique en Europe redémarre cependant plus rapidement qu'aux États-Unis.

### Description générale de la situation financière

Au cours du trimestre, Fitch a confirmé sa notation BBB- et est passé d'une perspective négative à une perspective stable. Standard & Poor's a abaissé sa notation à BBB-, et maintient Accor sous surveillance avec implication négative.

## 3.4.4. CONVOCATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES LE 29 JUIN 2010

---

### Convocation de l'assemblée générale des actionnaires

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de Accor se tiendra le mardi 29 juin à 10 h au Novotel Paris Est, 1, avenue de la République, 93177 Bagnolet.

Un avis de convocation comportant un exposé sommaire de la situation du Groupe et une présentation des projets de résolutions soumises au vote de l'Assemblée sera adressé aux actionnaires dont les titres sont inscrits au nominatif, et mis à la disposition des établissements teneurs de comptes de titres pour les actionnaires au porteur.

Parmi ces résolutions figure celle qui porte sur la séparation des deux métiers (Hôtellerie et Services), à travers l'approbation du traité d'Apport Scission ayant été conclu entre Accor SA et New Services Holding.

### Modalités de paiement du dividende 2009

Le conseil d'administration de Accor a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires la distribution d'un dividende pour l'année 2009 de **1,05 euro par action**, payable en numéraire. La date de **mise en paiement du dividende a été fixée au 2 juillet 2010**.



## Composition du conseil d'administration de Accor

Le conseil d'administration a pris acte de la démission de Messieurs Gabriele Galateri Di Genola et Alain Quinet.

Sur recommandation du comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, et aux fins de bonne gouvernance, le conseil d'administration, lors de la séance du 11 mai 2010, a estimé qu'il serait préférable que sa composition vienne en renouvellement par tiers chaque année.

Il a été ainsi organisé un tirage au sort afin de déterminer :

- les deux administrateurs devant démissionner avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010,
- les quatre administrateurs devant démissionner avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale de 2011, portant sur l'exercice 2010

Les administrateurs ainsi démissionnaires verront leur mandat proposé au renouvellement pour une nouvelle période de trois ans, respectivement à l'occasion de l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et lors de l'Assemblée Générale de 2011, portant sur les exercices 2009 et 2010.

Résultat du tirage au sort effectué au cours de la réunion du conseil d'administration du 11 mai 2010 :

- ▶ Administrateurs démissionnaires dont le renouvellement du mandat est proposé à l'Assemblée Générale du 29 juin 2010  
M. Tom Barrack, administrateur non indépendant, M. Patrick Sayer, administrateur non indépendant.
- ▶ Administrateurs qui démissionneront pour solliciter le renouvellement de leur mandat lors de l'Assemblée Générale de 2011, portant sur l'exercice 2010  
Mme Virginie Morgon, administrateur non indépendant, M. Sébastien Bazin, administrateur non indépendant, M. Franck Riboud administrateur indépendant et M. Denis Hennequin, administrateur indépendant.



# 4 Comptes Pro forma



<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés Pro forma</b>	<b>58</b>
<b>Comptes Pro forma et notes annexes</b>	<b>59</b>

# Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés Pro forma

## Exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008

Monsieur le Président Directeur Général,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Accor et en application du règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les comptes Pro forma du groupe Accor relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008 (« les comptes Pro forma ») inclus dans la section 4 de l'actualisation du Document de Référence du groupe Accor datée du 18 mai 2010.

Ces comptes Pro forma ont été préparés aux seules fins d'illustrer l'effet que l'opération de scission de l'activité Services envisagée au 29 juin 2010 aurait pu avoir sur les comptes consolidés du groupe Accor aux 31 décembre 2009 et 2008, si l'opération avait pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2008. 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 était survenue 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 consolidés audités de la société Accor aux 31 décembre 2009 et 2008.

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 du Groupe Accor 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 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 de désendettement a été considéré pour chacun des deux exercices présentés ;
- ▶ le produit financier généré par ce désendettement et comptabilisé en résultat pour chacun des deux exercices présentés a été enregistré en contrepartie des capitaux propres.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt de l'actualisation du Document de Référence auprès de l'AMF et ne peut être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine, le 11 mai 2010

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS  
David DUPONT NOËL

ERNST & YOUNG et Autres  
Bruno BIZET

# Comptes Pro forma et notes annexes

## BASE DE PRÉPARATION DES COMPTES PRO FORMA

---

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 Holding » (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.

Ainsi, dans le cadre de l'introduction en bourse du pôle New Services Holding du Groupe Accor et afin de présenter une vision économique de l'ensemble du périmètre d'activité de Accor séparé du pôle New Services Holding, des comptes Pro forma ont été établis au titre des exercices 2009 et 2008 à partir des états financiers de sociétés historiquement consolidées dans les états financiers du groupe Accor.

Ces états financiers visent à simuler les effets que l'opération de séparation vis-à-vis de New Services Holding aurait pu avoir sur le bilan, le compte de résultat, l'état du résultat global, le tableau de flux de trésorerie et le tableau de variation de capitaux propres d'Accor si cette opération avait pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Ces comptes Pro forma sont présentés exclusivement à titre d'illustration et ne constituent pas une indication des résultats des activités opérationnelles ou de la situation financière du Groupe qui auraient été constatés si l'opération était survenue à une date antérieure à celle de sa survenance envisagée, ni même la situation économique post-scission telle qu'appréhendée, notamment sur le plan du niveau d'endettement.

Les principales hypothèses de construction des comptes Pro forma 2008 et 2009 sont les suivantes :

### Périmètre

Le périmètre des comptes inclut, en plus des sociétés détenues directement ou indirectement par le pôle hôtels du groupe Accor, des participations détenues par Accor en raison de leur attachement opérationnel aux activités Hôtellerie ou aux autres activités du groupe à l'exception des activités New Services Holding. Les participations rattachées opérationnellement aux activités New Services Holding et détenues par des sociétés du périmètre Accor ont été exclues du périmètre.

Par ailleurs, certaines sociétés juridiques exerçaient à la fois des activités New Services Holding et hôtelières. Afin de ne retenir, dans les comptes Pro forma, que les activités rattachées opérationnellement au périmètre Accor à l'exclusion des activités New Services Holding, les activités New Services Holding ont été exclues des comptes individuels des sociétés concernées repris dans le périmètre (notamment en Argentine et en Suisse). Les modalités de séparation des activités New Services Holding ont été les suivantes :

- ▶ les actifs et passifs destinés à rejoindre le périmètre New Services Holding ont été identifiés et décomptabilisés 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 Holding. De plus, certains produits et charges non directement affectables (essentiellement frais généraux et administratifs) qui étaient comptabilisés dans une entité de reporting New Services Holding d'Accor S.A. 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 ;
- ▶ les flux de trésorerie associés à l'activité New Services Holding ont été analysés sur la base des hypothèses retenues lors de l'affectation des actifs et passifs à chaque métier.

## Référentiel comptable adopté

La présente base de préparation décrit comment le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne a été appliqué pour la préparation des comptes Pro forma au 31 décembre 2009 et 2008. De plus, il a été décidé d'appliquer l'interprétation IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle » à tous les exercices présentés, soit à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008 malgré sa date d'application aux exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009. Les retraitements comptabilisés au cours de l'exercice 2009 dans les états financiers consolidés 2008 du Groupe Accor sont par conséquent intégrés dans les comptes Pro forma 2008 tels que présentés dans ce prospectus et ne font pas l'objet d'une présentation par ailleurs.

## Capital potentiel

Au cours des exercices 2008 et 2009, Accor a attribué des plans d'options de souscription d'actions et des plans d'actions sous conditions de performance à ses employés, que ces derniers soient rattachés au pôle hôtels ou au pôle New Services Holding.

À la date de réalisation de la scission, les employés New Services Holding conserveront ces plans qui resteront par conséquent rattachés à Accor S.A. et auront vocation à se transformer en actions Accor uniquement.

De fait, les calculs du nombre d'actions potentielles, du résultat net par action et du résultat net par action dilué présentés en Note 24.1 et 24.2 intègrent le nombre d'options de souscription d'actions et d'actions sous conditions de performance attribués aux employés New Services Holding.

La description des avantages sur capitaux propres réalisée en Note 24.3 exclut quant à elle les avantages sur capitaux propres attribués aux employés New Services Holding.

## Impôts sur les sociétés

La charge d'impôt courante et différée a été déterminée en prenant en compte l'effet d'éventuelles consolidations fiscales existant au sein d'Accor et sans prendre en compte les futures désintégrations fiscales qui seront réalisées suite à la séparation du périmètre New Services Holding, puisqu'elles ont été estimées non significatives.

En effet, les résultats des sociétés françaises dont l'activité a été rattachée au périmètre New Services Holding avaient été pris en compte dans le cadre du régime d'intégration fiscale mis en place par Accor S.A., 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 d'Accor S.A.

Il en est de même pour certaines sociétés internationales incluses dans des intégrations fiscales locales entre entités du périmètre New Services Holding et entités du périmètre Accor.

## Opérations réciproques entre le groupe New Services Holding et les autres entités du groupe Accor

Tous les soldes relatifs aux opérations courantes entre le groupe New Services Holding et les autres entités du groupe Accor ont été présentés au bilan comme des comptes de tiers actifs ou passifs dans les comptes Pro forma.

Tous les prêts et emprunts entre les entités du groupe Accor et le groupe New Services Holding ont été présentés comme des actifs ou passifs financiers dans les comptes Pro forma.

## Capitaux propres

Les comptes Pro forma excluent les participations détenues par des entités New Services Holding et les participations rattachées opérationnellement aux activités New Services Holding mais détenues au 1<sup>er</sup> janvier 2008 par des entités autres que New Services Holding. Ces opérations ont été traitées de la façon suivante dans les comptes Pro forma :

### Entités New Services historiquement détenues par des entités Accor autres que New Services Holding au 1<sup>er</sup> janvier 2008

Les transferts de sociétés non détenues par des sociétés New Services Holding ont toutes été réputés faits au 1<sup>er</sup> janvier 2008 en contrepartie d'une diminution 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 dans le groupe Accor ont été sortis en l'état dans les comptes Pro forma.

Lorsque des cessions par le Groupe Accor envers l'ensemble New Services Holding ont eu lieu entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 31 décembre 2009, alors que l'entité faisait déjà partie du périmètre de consolidation à l'ouverture, le prix payé par la division New Services Holding, considéré comme une distribution exceptionnelle versée au groupe Accor, a été comptabilisé en augmentation des capitaux propres de Accor lors de la survenance de l'opération.

### Opérations de croissances externes postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2008

Les opérations de croissances externes sur le périmètre d'activité New Services Holding sont réputées réalisées par New Services Holding à la date d'acquisition initiale par le groupe Accor. Elles sont considérées comme une contribution exceptionnelle du groupe Accor à New Services Holding et comptabilisées en contrepartie d'une diminution 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 Holding mais non détenues historiquement par des sociétés du pôle ont versé des dividendes entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 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 Holding.

### 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 s'était séparé du pôle New Services Holding à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008. Néanmoins, le Groupe a décidé de procéder aux ajustements Pro forma qu'il a estimé nécessaires afin d'apprécier au mieux les effets qu'aurait eus sur les comptes consolidés la séparation du pôle New Services Holding.

Les principaux retraitements comptabilisés se détaillent de la façon suivante :

#### a) Retraitements des comptes de résultat Pro forma

Les comptes de résultat Pro forma des deux exercices intègrent une estimation faite par Accor, sur la base des comptes consolidés publiés dans le Document de Référence 2009, des économies de coûts que Accor aurait dégagées s'il avait opéré comme une entité séparée du pôle New Services Holding depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Ces économies de coûts sur le compte de résultat, dont la contrepartie a été portée en capitaux propres, ont été estimées sur une base année pleine pour un montant de :

- ▶ 54 millions d'euros avant impôt (soit 39 millions d'euros après impôt), pour l'exercice 2008 ;
- ▶ 44 millions d'euros avant impôt (soit 33 millions d'euros après impôt), pour l'exercice 2009.

Ces économies de coûts intègrent :

- ▶ une estimation des économies de coûts qui auraient résulté de la séparation du pôle New Services Holding. Ces économies de coûts portent sur :
  - les provisions pour retraite et avantages à long terme des dirigeants New Services Holding originellement comptabilisées dans les comptes du Groupe Accor,
  - la charge comptabilisée au titre des plans d'options de souscription d'actions et des plans d'actions sous conditions de performance attribués aux employés New Services Holding originellement comptabilisée dans les comptes du Groupe Accor.

Il n'a pas été constaté d'économies de coûts liées à la réalisation d'économies d'échelle du fait de la séparation du pôle New Services Holding. En effet, les coûts généraux supportés par Accor pour le compte des entités New Services Holding au cours des deux exercices présentés étaient déjà refacturés aux entités New Services Holding.

Le montant des économies de coûts attendues intégrées dans les comptes Pro forma a été évalué sur la base des coûts constatés dans le cadre des comptes consolidés des exercices 2008 et 2009. Ils s'élèvent à 1 million d'euros en 2008 et (1) million en 2009 ;

- ▶ une estimation des économies de charges financières qu'aurait réalisées Accor suite à la répartition de la dette du Groupe dans le cadre de l'opération de scission (cf. ci-dessous b) Retraitements des bilans Pro forma). La charge d'intérêts Pro forma correspond à celle que le Groupe aurait supportée sur son endettement financier net si la scission du pôle Services était intervenue dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Cette charge a été définie, pour chacun des deux exercices présentés, en fonction de l'affectation du désendettement entre remboursement de dettes financières existantes et placement du solde. Le produit financier ainsi généré a été comptabilisé en résultat contrepartie des capitaux propres.

Le montant de produits financiers supplémentaires liés à la répartition du coût de la dette a été évalué à environ 53 millions d'euros en 2008 et 45 millions d'euros en 2009.

- une estimation des charges d'impôts supplémentaires liés à la comptabilisation des ajustements Pro forma décrits ci-dessus.

Ces montants ont été évalués au taux d'imposition en vigueur dans le pays concerné et s'élèvent à environ (15) millions d'euros en 2008 et (11) millions d'euros en 2009.

Pour rappel, il n'a pas été constaté de coûts/produits d'impôt supplémentaires liés aux sorties d'intégration fiscale française des sociétés du pôle New Services Holding.

## b) Retraitements des bilans Pro forma

Les bilans Pro forma des deux exercices intègrent l'économie d'endettement net qu'aurait dégagée Accor suite à la répartition de la dette du Groupe réalisée dans le cadre de l'opération de scission, si elle avait été réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

La dette financière, originellement comptabilisée au passif du groupe Accor, a été répartie entre Accor et New Services Holding sur la base du montant de la dette au 31 décembre 2009. Cette dette nette réallouée à New Services Holding (€ 2 143 millions au 1<sup>er</sup> janvier 2008) constitutive de la réduction de l'endettement net Pro forma de Accor a été identiquement prise en compte dans la réduction d'endettement net Pro forma pour les deux exercices présentés.

A été, de plus comptabilisé dans les comptes Pro forma de chaque exercice, le montant de réduction de dette qui intègre les effets sur la dette des opérations de restructuration juridique du pôle hôtellerie au bénéfice de New Services Holding au cours des années 2008 (€ 306 millions) et 2009 (€ 392 millions).

Le montant de l'endettement financier net qui a ainsi été alloué à New Services Holding et qui vient réduire l'endettement net du Groupe Accor s'élève à 1 445 millions d'euros en 2009 et 1 837 millions d'euros en 2008.

Il se répartit de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Obligations	-	(818)
Autres dettes financières long terme	(1 091)	-
Endettement de crédit-bail long terme	-	-
Dettes financières court terme	453	631
Banques	(1)	-
Dérivés Passif	-	-
<b>Dettes financières</b>	<b>(639)</b>	<b>(187)</b>
Prêts à court terme	(1 338)	(1 044)
Titres de placement	140	(214)
Disponibilités	-	-
Dérivés Actif	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	-	-
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>(1 198)</b>	<b>(1 258)</b>
<b>TOTAL RETRAITEMENT PRO FORMA</b>	<b>(1 837)</b>	<b>(1 445)</b>

Soustrait à l'endettement financier net consolidé, l'endettement financier net Pro forma de Accor s'établit alors à 1 321 millions d'euros en 2009 et 750 millions d'euros en 2008 (cf. Note 29).

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Total endettement financier net historique</b>	<b>2 586</b>	<b>2 766</b>
Retraitement Pro forma	(1 837)	(1 445)
<b>TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER NET PRO FORMA</b>	<b>749</b>	<b>1 321</b>

Les bilans Pro forma des deux exercices intègrent le montant des charges d'impôt supplémentaires 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.

L'intégralité de ces opérations d'allocation a eu pour contrepartie les capitaux propres.



## TABLEAU DE PASSAGE DES COMPTES CONSOLIDÉS HISTORIQUES AUX COMPTES PRO FORMA

### Comptes de résultats

#### A. Au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes consolidés 2008	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma 2008
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL</b>	<b>7 722</b>	<b>(946)</b>	-	<b>6 776</b>
Charges d'exploitation	(5 432)	526	2	(4 904)
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 290</b>	<b>(420)</b>	<b>2</b>	<b>1 872</b>
Loyers	(903)	16	(1)	(888)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 387</b>	<b>(404)</b>	<b>1</b>	<b>984</b>
Amortissements et provisions	(446)	31	-	(415)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>941</b>	<b>(373)</b>	<b>1</b>	<b>569</b>
Résultat financier	(86)	10	53	(23)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	20	-	-	20
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>875</b>	<b>(363)</b>	<b>54</b>	<b>566</b>
Charges de restructuration	(56)	3	-	(53)
Dépréciation d'actifs	(57)	2	-	(55)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	111		-	111
Résultat de la gestion des autres actifs	13	10	-	23
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT</b>	<b>886</b>	<b>(348)</b>	<b>54</b>	<b>592</b>
Impôts	(273)	111	(15)	(177)
Résultat net des activités non conservées	-	-	-	-
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>613</b>	<b>(237)</b>	<b>39</b>	<b>415</b>
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>	<b>575</b>	<b>(212)</b>	<b>38</b>	<b>401</b>
Résultat Net Part des intérêts minoritaires	38	(25)	1	14
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation <i>(en milliers)</i>	221 237	221 237	221 237	221 237
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>2,60</b>	<b>(0,96)</b>	<b>0,17</b>	<b>1,81</b>
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	2,59	(0,96)	0,17	1,81
Résultat net par action des activités poursuivies <i>(en euros)</i>	2,60	(0,96)	0,17	1,81
Résultat net dilué par action des activités poursuivies <i>(en euros)</i>	2,59	(0,96)	0,17	1,81
Résultat net par action des activités non conservées <i>(en euros)</i>	N/A	N/A	N/A	N/A
Résultat net dilué par action des activités non conservées <i>(en euros)</i>	N/A	N/A	N/A	N/A

## B. Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes consolidés 2009	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma 2009
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL</b>	<b>7 065</b>	<b>(902)</b>	-	<b>6 163</b>
Charges d'exploitation	(5 089)	516	(0)	(4 573)
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 976</b>	<b>(386)</b>	<b>(0)</b>	<b>1 590</b>
Loyers	(884)	18	(1)	(867)
<b>EXCÈDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 092</b>	<b>(368)</b>	<b>(1)</b>	<b>723</b>
Amortissements et provisions	(498)	36	-	(462)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>594</b>	<b>(332)</b>	<b>(1)</b>	<b>261</b>
Résultat financier	(143)	20	45	(78)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(3)	-	-	(3)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>448</b>	<b>(312)</b>	<b>44</b>	<b>180</b>
Charges de restructuration	(127)	15	-	(112)
Dépréciation d'actifs	(387)	138	-	(249)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	7	-	-	7
Résultat de la gestion des autres actifs	(85)	58	-	(27)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT</b>	<b>(144)</b>	<b>(101)</b>	<b>44</b>	<b>(201)</b>
Impôts	(121)	83	(11)	(49)
Résultat net des activités non conservées	-	-	-	-
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>(265)</b>	<b>(18)</b>	<b>33</b>	<b>(250)</b>
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>	<b>(282)</b>	<b>(11)</b>	<b>31</b>	<b>(262)</b>
Résultat Net Part des intérêts minoritaires	17	(7)	2	12
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	222 890	222 890	222 890	222 890
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>(1,27)</b>	<b>(0,05)</b>	<b>0,14</b>	<b>(1,18)</b>
Résultat net dilué par action (en euros)	(1,26)	(0,05)	0,14	(1,18)
Résultat net par action des activités poursuivies (en euros)	(1,27)	(0,05)	0,14	(1,18)
Résultat net dilué par action des activités poursuivies (en euros)	(1,26)	(0,05)	0,14	(1,18)
Résultat net par action des activités non conservées (en euros)	N/A	N/A	N/A	N/A
Résultat net dilué par action des activités non conservées (en euros)	N/A	N/A	N/A	N/A

## États du résultat global

## A. Au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes consolidés 2008	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma 2008
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>613</b>	<b>(237)</b>	<b>39</b>	<b>415</b>
Différence de conversion	(267)	56	(1)	(212)
Variation de la juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	1	-	(1)	0
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie	(6)	-	0	(6)
Écarts actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	(4)	2	-	(2)
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>	<b>(276)</b>	<b>58</b>	<b>(2)</b>	<b>(220)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>337</b>	<b>(179)</b>	<b>37</b>	<b>195</b>
<b>Résultat Global Total Part du Groupe</b>	<b>344</b>	<b>(152)</b>	<b>37</b>	<b>229</b>
Résultat Global Total Part des Intérêts minoritaires	(7)	(27)	-	(34)

## B. Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes consolidés 2009	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma 2009
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>(265)</b>	<b>(18)</b>	<b>33</b>	<b>(250)</b>
Différence de conversion	167	(66)	-	101
Variation de la juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	-	-	-	-
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie	(6)	-	-	(6)
Écarts actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	(3)	2	-	(1)
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>	<b>158</b>	<b>(64)</b>	<b>-</b>	<b>94</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>(107)</b>	<b>(82)</b>	<b>33</b>	<b>(156)</b>
<b>Résultat Global Total Part du Groupe</b>	<b>(127)</b>	<b>(76)</b>	<b>31</b>	<b>(172)</b>
Résultat Global Total Part des Intérêts minoritaires	20	(6)	2	16

## Bilans

## A. Au 31 décembre 2008

Actif <i>(en millions d'euros)</i>	Comptes consolidés Déc. 2008	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma Déc. 2008
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>1 932</b>	<b>(645)</b>	-	<b>1 287</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>512</b>	<b>(110)</b>	-	<b>402</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>4 324</b>	<b>(37)</b>	-	<b>4 287</b>
Prêts long terme	78	-	-	78
Titres mis en équivalence	176	-	-	176
Actifs financiers non courants	149	(4)	-	145
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>403</b>	<b>(4)</b>	-	<b>399</b>
Actifs d'impôts différés	226	(19)	(5)	202
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>7 397</b>	<b>(815)</b>	<b>(5)</b>	<b>6 577</b>
Stocks	103	(11)	-	92
Clients	1 313	(846)	6	473
Autres tiers	824	(232)	(16)	576
Fonds réservés Titres de Services prépayés	441	(441)	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	16	-	-	16
Prêts à court terme	34	(1 341)	1 339	32
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 253	(675)	(140)	438
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>3 984</b>	<b>(3 546)</b>	<b>1 189</b>	<b>1 627</b>
Actifs destinés à être cédés	36	-	-	36
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>11 417</b>	<b>(4 361)</b>	<b>1 184</b>	<b>8 240</b>

Passif <i>(en millions d'euros)</i>	Comptes consolidés Déc. 2008	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma Déc. 2008
Capital	660	-	-	660
Primes	2 226	-	-	2 226
Réserves	151	(509)	1 742	1 384
Réserves de juste valeur liées aux couvertures de flux de trésorerie	(6)	-	-	(6)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	-	-	-	-
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels	(23)	(1)	-	(24)
Réserves liées aux avantages au personnel	82	(4)	-	78
Différence de conversion	(367)	59	-	(308)
Résultat de l'exercice	575	(212)	38	401
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>	<b>3 298</b>	<b>(667)</b>	<b>1 780</b>	<b>4 411</b>
Intérêts minoritaires	258	(24)	48	282
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 556</b>	<b>(691)</b>	<b>1 828</b>	<b>4 693</b>
Autres dettes financières à long terme	1 927	(34)	(1 091)	802
Endettement lié à des locations financement long terme	161	-	-	161
Passifs d'impôts différés	199	(66)	(1)	132
Provisions à caractère non courant	131	(12)	-	119
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>5 974</b>	<b>(803)</b>	<b>736</b>	<b>5 907</b>
Fournisseurs	765	(196)	5	574
Autres tiers et impôt société	1 613	(290)	(5)	1 318
Titres de services prépayés à rembourser	2 587	(2 587)	-	-
Provisions à caractère courant	191	(17)	(5)	169
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	165	(457)	453	161
Banques	122	(11)	-	111
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>5 443</b>	<b>(3 558)</b>	<b>448</b>	<b>2 333</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	-	-	-
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>11 417</b>	<b>(4 361)</b>	<b>1 184</b>	<b>8 240</b>

## B. Au 31 décembre 2009

Actif <i>(en millions d'euros)</i>	Comptes consolidés Déc. 2009	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma Déc. 2009
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>1 777</b>	<b>(557)</b>	-	<b>1 220</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>488</b>	<b>(99)</b>	-	<b>389</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>4 306</b>	<b>(37)</b>	-	<b>4 269</b>
Prêts long terme	107	-	-	107
Titres mis en équivalence	191	-	-	191
Actifs financiers non courants	130	(3)	-	127
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>428</b>	<b>(3)</b>	-	<b>425</b>
Actifs d'impôts différés	291	(24)	(2)	265
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>7 290</b>	<b>(720)</b>	<b>(2)</b>	<b>6 568</b>
Stocks	60	(13)	-	47
Clients	1 350	(894)	2	458
Autres tiers	1 113	(238)	(23)	852
Fonds réservés Titres de Services prépayés	565	(565)	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	43	-	-	43
Prêts à court terme	17	(1 044)	1 044	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 164	(795)	214	583
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>4 312</b>	<b>(3 549)</b>	<b>1 237</b>	<b>2 000</b>
Actifs destinés à être cédés	144	-	-	144
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>11 746</b>	<b>(4 269)</b>	<b>1 235</b>	<b>8 712</b>

Passif (en millions d'euros)	Comptes consolidés Déc. 2009	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma Déc. 2009
Capital	676	-	-	676
Primes	2 379	-	-	2 379
Réserves	363	(207)	1 359	1 515
Réserves de juste valeur liées aux couvertures de flux de trésorerie	(12)	-	-	(12)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	-	-	-	-
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels	(26)	1	-	(25)
Réserves liées aux avantages au personnel	102	(6)	-	96
Différence de conversion	(203)	(8)	-	(211)
Résultat de l'exercice	(282)	(11)	31	(262)
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>	<b>2 997</b>	<b>(231)</b>	<b>1 390</b>	<b>4 156</b>
Intérêts minoritaires	257	(19)	48	286
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 254</b>	<b>(250)</b>	<b>1 438</b>	<b>4 442</b>
Autres dettes financières à long terme	2 332	(15)	(818)	1 499
Endettement lié à des locations financement long terme	143	-	-	143
Passifs d'impôts différés	211	(62)	3	152
Provisions à caractère non courant	132	(16)	-	116
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>6 072</b>	<b>(343)</b>	<b>623</b>	<b>6 352</b>
Fournisseurs	709	(140)	1	570
Autres tiers et impôt société	1 463	(162)	(15)	1 286
Titres de services prépayés à rembourser	2 883	(2 883)	-	-
Provisions à caractère courant	242	(59)	(5)	178
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	285	(641)	631	275
Banques	88	(41)	-	47
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>5 670</b>	<b>(3 926)</b>	<b>612</b>	<b>2 356</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	4	-	-	4
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>11 746</b>	<b>(4 269)</b>	<b>1 235</b>	<b>8 712</b>

## Tableaux de financement

## A. Au 31 décembre 2008

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes consolidés 2008	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma 2008 (calcul)
+ Excédent Brut d'Exploitation	1 387	(404)	1	984
- Résultat financier	(86)	10	53	(23)
- Impôts sur les sociétés payés	(277)	109	6	(162)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	38	(9)	-	29
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents	41	18	(21)	38
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence	8	-	-	8
<b>= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>1 111</b>	<b>(276)</b>	<b>39</b>	<b>874</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	74	(154)	-	(80)
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	(49)	49	-	-
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>	<b>1 136</b>	<b>(381)</b>	<b>39</b>	<b>794</b>
Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)	(86)	17	-	(69)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement non courant	-	-	-	-
+ Diminution (Augmentation) non courante des fonds réservés	-	-	-	-
<b>Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>	<b>1 050</b>	<b>(364)</b>	<b>39</b>	<b>725</b>
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	(488)	24	-	(464)
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs non courants destinés à être cédés	(5)	-	-	(5)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	(1 086)	23	-	(1 063)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs	560	(2)	-	558
<b>= Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)</b>	<b>(1 019)</b>	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>(974)</b>
+ Augmentation de capital Groupe	8	-	-	8
- Réduction de capital Groupe	(62)	-	-	(62)
+ Augmentation/(réduction) de capital Minoritaires	-	1	-	1
- Dividendes payés	(719)	176	(176)	(719)
+ Impact technique sur dividende	-	-	176	176
- Remboursement de la dette long terme	(781)	-	(1 091)	(1 872)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement	(65)	-	-	(65)
+ Nouveaux emprunts long terme	1 742	(3)	-	1 739
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>	<b>896</b>	<b>(3)</b>	<b>(1 091)</b>	<b>(198)</b>
+ Variation des dettes financières court terme	23	(118)	-	(95)
+ 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 technique sur capitaux propres	-	-	22	22
+ Impact technique sur dette court terme	-	-	-	-
+ 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 intermétiers</b>	<b>-</b>	<b>256</b>	<b>(152)</b>	<b>104</b>
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>	<b>146</b>	<b>312</b>	<b>(1 243)</b>	<b>(785)</b>
- Différence de conversion (D)	(140)	19	-	(121)
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	<b>37</b>	<b>12</b>	<b>(1 204)</b>	<b>(1 155)</b>
+ Trésorerie ouverture	1 103	(676)	1 064	1 491
+ Retraitements de juste valeur sur trésorerie	(9)	-	-	(9)
- Trésorerie clôture	1 131	(664)	(140)	327
<b>= VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>37</b>	<b>12</b>	<b>(1 204)</b>	<b>(1 155)</b>



## B. Au 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	Comptes consolidés 2009	Retraitement Comptes combinés New Services Holding	Retraitements Pro forma	Comptes Pro forma 2009 (calcul)
+ Excédent Brut d'Exploitation	1 092	(368)	(1)	723
- Résultat financier	(143)	20	45	(78)
- Impôts sur les sociétés payés	(161)	98	(11)	(74)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	32	(3)	-	29
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents	19	1	(20)	-
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence	4	-	-	4
<b>= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>843</b>	<b>(252)</b>	<b>13</b>	<b>604</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	(61)	(111)	127	(45)
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	-	13	(13)	-
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>	<b>781</b>	<b>(350)</b>	<b>127</b>	<b>558</b>
Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)	(156)	32	(12)	(136)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement non courant	(242)	-	-	(242)
+ Diminution (Augmentation) non courante des fonds réservés	-	114	(114)	-
<b>Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>	<b>383</b>	<b>(204)</b>	<b>1</b>	<b>180</b>
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	(327)	30	-	(297)
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	-
- Décaissements liés à des Investissements de développement	(766)	41	-	(725)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs	363	(17)	-	346
<b>= Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)</b>	<b>(730)</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>(676)</b>
+ Augmentation de capital Groupe	169	-	-	169
- Réduction de capital Groupe	-	-	-	-
+ Augmentation/(réduction) de capital Minoritaires	6	(7)	-	(1)
- Dividendes payés	(396)	165	(165)	(396)
+ Impact technique sur dividende	-	-	165	165
- Remboursement de la dette long terme	(1 253)	1	273	(979)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement	(8)	-	-	(8)
+ Nouveaux emprunts long terme	1 842	(1)	-	1 841
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>	<b>581</b>	<b>-</b>	<b>273</b>	<b>854</b>
+ Variation des dettes financières court terme	(33)	(341)	23	(351)
+ 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 technique sur capitaux propres	-	-	38	38
+ Impact technique sur dette court terme	-	-	(23)	(23)
+ 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 intermétiers</b>	<b>-</b>	<b>205</b>	<b>28</b>	<b>233</b>
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>	<b>327</b>	<b>22</b>	<b>324</b>	<b>673</b>
- Différence de conversion (D)	(28)	38	29	39
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	<b>(48)</b>	<b>(90)</b>	<b>354</b>	<b>216</b>
+ Trésorerie ouverture	1 131	(664)	(140)	327
+ Retraitements de juste valeur sur trésorerie	(7)	-	-	(7)
- Trésorerie clôture	1 076	(754)	214	536
<b>= VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>(48)</b>	<b>(90)</b>	<b>354</b>	<b>216</b>

## Variations des capitaux propres

### A. Au 31 décembre 2008

	Capitaux propres au 1 <sup>er</sup> janvier 2008	Augmentation/ réduction de capital	Résultat global total	Variations de périmètre	Dividendes distribués	Autres	Capitaux propres au 31 décembre 2008
<b>Comptes consolidés</b>	<b>3 744</b>	<b>(55)</b>	<b>337</b>	<b>226</b>	<b>(720)</b>	<b>24</b>	<b>3 556</b>
Retraitement Comptes combinés New Services Holding	(932)	1	(179)	245	176	(2)	(691)
Retraitements Pro forma	2 137	-	37	(345)	-	(1)	1 828
<b>COMPTES PRO FORMA</b>	<b>4 949</b>	<b>(54)</b>	<b>195</b>	<b>126</b>	<b>(544)</b>	<b>21</b>	<b>4 693</b>

**B. Au 31 décembre 2009**

	Capitaux propres au 1 <sup>er</sup> janvier 2009	Augmentation/ réduction de capital	Résultat global total	Variations de périmètre	Dividendes distribués	Autres	Capitaux propres au 31 décembre 2009
<b>Comptes consolidés</b>	<b>3 556</b>	<b>175</b>	<b>(107)</b>	<b>7</b>	<b>(397)</b>	<b>20</b>	<b>3 254</b>
Retraitement Comptes combinés New Services Holding	(691)	(7)	(82)	367	165	(2)	(250)
Retraitements Pro forma	1 828	-	33	(423)	-	-	1 438
<b>COMPTES PRO FORMA</b>	<b>4 693</b>	<b>168</b>	<b>(156)</b>	<b>(49)</b>	<b>(232)</b>	<b>18</b>	<b>4 442</b>

## COMPTES DE RÉSULTATS PRO FORMA

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2008	2009
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL</b>	<b>3</b>	<b>6 776</b>	<b>6 163</b>
Charges d'exploitation	4	(4 904)	(4 573)
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>5</b>	<b>1 872</b>	<b>1 590</b>
Loyers	6	(888)	(867)
<b>EXCÈDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>7</b>	<b>984</b>	<b>723</b>
Amortissements et provisions	8	(415)	(462)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>9</b>	<b>569</b>	<b>261</b>
Résultat financier	10	(23)	(78)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	20	(3)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>		<b>566</b>	<b>180</b>
Charges de restructuration	12	(53)	(112)
Dépréciation d'actifs	13	(55)	(249)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	111	7
Résultat de la gestion des autres actifs	15	23	(27)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT</b>		<b>592</b>	<b>(201)</b>
Impôts	16	(177)	(49)
Résultat net des activités non conservées		-	-
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>415</b>	<b>(250)</b>
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>		<b>401</b>	<b>(262)</b>
Résultat Net Part des intérêts minoritaires	26	14	12
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	24	221 237	222 890
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (EN EUROS)</b>		<b>1,81</b>	<b>(1,18)</b>
Résultat net dilué par action (en euros)	24	1,81	(1,18)
Résultat net par action des activités poursuivies (en euros)		<b>1,81</b>	<b>(1,18)</b>
Résultat net dilué par action des activités poursuivies (en euros)		<b>1,81</b>	<b>(1,18)</b>
Résultat net par action des activités non conservées (en euros)		N/A	N/A
Résultat net dilué par action des activités non conservées (en euros)		N/A	N/A

## ÉTATS DU RÉSULTAT GLOBAL PRO FORMA

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2008	2009
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>415</b>	<b>(250)</b>
Différence de conversion		(212)	101
Variation de la juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »		-	-
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		(6)	(6)
Écarts actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies		(2)	(1)
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		-	-
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>	27	<b>(220)</b>	<b>94</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>		<b>195</b>	<b>(156)</b>
<b>Résultat Global Total Part du Groupe</b>		<b>229</b>	<b>(172)</b>
Résultat Global Total Part des Intérêts minoritaires		(34)	16

## BILANS CONSOLIDÉS PRO FORMA

## Actif

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>17</b>	<b>1 287</b>	<b>1 220</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>18</b>	<b>402</b>	<b>389</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>19</b>	<b>4 287</b>	<b>4 269</b>
Prêts long terme	20	78	107
Titres mis en équivalence	21	176	191
Actifs financiers non courants	22	145	127
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>		<b>399</b>	<b>425</b>
Actifs d'impôts différés	16	202	265
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>6 577</b>	<b>6 568</b>
Stocks		92	47
Clients	23	473	458
Autres tiers	23	576	852
Créances sur cessions d'actifs à court terme	28 & 29	16	43
Prêts à court terme	28 & 29	32	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28 & 29	438	583
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 627</b>	<b>2 000</b>
Actifs destinés à être cédés	31	36	144
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>8 240</b>	<b>8 712</b>

## Passif

PASSIF <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2008	Déc. 2009
Capital		660	676
Primes		2 226	2 379
Réserves		1 384	1 515
Réserves de juste valeur liées aux couvertures de flux de trésorerie	25	(6)	(12)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	25	-	-
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		(24)	(25)
Réserves liées aux avantages au personnel		78	96
Différence de conversion		(308)	(211)
Résultat de l'exercice		401	(262)
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>	<b>24</b>	<b>4 411</b>	<b>4 156</b>
Intérêts minoritaires	26	282	286
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>4 693</b>	<b>4 442</b>
Autres dettes financières à long terme	28 & 29	802	1 499
Endettement lié à des locations financement long terme	28 & 29	161	143
Passifs d'impôts différés	16	132	152
Provisions à caractère non courant	32	119	116
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>5 907</b>	<b>6 352</b>
Fournisseurs	23	574	570
Autres tiers et impôt société	23	1 318	1 287
Provisions à caractère courant	32	169	178
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	28 & 29	161	275
Banques	28 & 29	111	47
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>2 333</b>	<b>2 356</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	31	-	4
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>8 240</b>	<b>8 712</b>

## TABLEAUX DE FINANCEMENT PRO FORMA

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2008	2009
+ Excédent Brut d'Exploitation	7	984	723
- Résultat financier	10	(23)	(78)
- Impôts sur les sociétés payés		(162)	(74)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		29	29
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents		38	-
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		8	4
<b>= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>33</b>	<b>874</b>	<b>604</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	34	(80)	(45)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>		<b>794</b>	<b>558</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(69)	(136)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement non courant	34	-	(242)
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>		<b>725</b>	<b>180</b>
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	35	(464)	(297)
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs non courants destinés à être cédés	36	(5)	-
- Décaissements liés à des Investissements de développement	36	(1 063)	(725)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		558	346
<b>= Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)</b>		<b>(974)</b>	<b>(676)</b>
+ Augmentation de capital Groupe	(*)	8	169
- Réduction de capital Groupe		(62)	-
+ Augmentation/(réduction) de capital Minoritaires		1	(1)
- Dividendes payés		(719)	(396)
+ Impact technique sur dividende		176	165
- Remboursement de la dette long terme		(1 872)	(979)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(65)	(8)
+ Nouveaux emprunts long terme		1 739	1 841
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>		<b>(198)</b>	<b>854</b>
+ Variation des dettes financières court terme		(95)	(351)
+ Impact technique lié à la scission des deux métiers		5	4
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/les Services sur capitaux propres		(127)	(92)
+ Impact technique sur capitaux propres		22	38
+ Impact technique sur dette		-	(23)
+ Impact lié aux transferts avec l'hôtellerie/les Services sur dette court terme		204	306
<b>= Impacts liés à la scission et aux transferts intermétiers</b>		<b>104</b>	<b>233</b>
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>		<b>(785)</b>	<b>673</b>
- Différence de conversion (D)		(121)	39
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	<b>29</b>	<b>(1 155)</b>	<b>216</b>
+ Trésorerie ouverture		1 491	327
+ Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(9)	(7)
- Trésorerie clôture		327	536
<b>= Variation de trésorerie</b>	<b>29</b>	<b>(1 155)</b>	<b>216</b>

(\*) Comprend le paiement des dividendes en action pour un montant de 162 millions d'euros au 31 décembre 2009.

## VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES PRO FORMA

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Différence de conversion <sup>(1)</sup>	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves de juste valeur liées aux couvertures de flux de trésorerie	Réserves liées aux gains et pertes actuariels
1 <sup>er</sup> janvier 2008	221 527 644	665	2 276	(144)	66	-	(22)
Augmentation de capital							
▸ levée d'options	204 578	1	7	-	-	-	-
Réduction de capital <sup>(2)</sup>	(1 837 699)	(6)	(57)	-	-	-	-
Dividende distribué <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	-
<b>Autres éléments du résultat global</b>	-	-	-	(164)	(66)	(6)	(2)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat Global Total</b>	-	-	-	(164)	(66)	(6)	(2)
<b>31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>219 894 523</b>	<b>660</b>	<b>2 226</b>	<b>(308)</b>	-	<b>(6)</b>	<b>(24)</b>
Augmentation de capital							
▸ en numéraire	-	-	-	-	-	-	-
▸ levée d'options	205 349	1	7	-	-	-	-
▸ dividendes payés en actions et actions sous condition de performance	5 358 327	15	146	-	-	-	-
Dividende distribué <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-	-	-
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-
<b>Autres éléments du résultat global</b>	-	-	-	97	-	(6)	(1)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat Global Total</b>	-	-	-	97	-	(6)	(1)
<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>225 458 199</b>	<b>676</b>	<b>2 379</b>	<b>(211)</b>	-	<b>(12)</b>	<b>(25)</b>

(1) La variation de la différence de conversion Groupe de 97 millions d'euros entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009 s'explique principalement par l'appréciation du dollar australien pour 73 millions d'euros, du real brésilien pour 42 millions d'euros et de la livre sterling pour 25 millions d'euros vis-à-vis de l'euro, compensée par la dépréciation du dollar US à hauteur de (45) millions d'euros par rapport à l'euro sur la période.

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre devises utilisés sont :

	USD	GBP	BRL	PLN	AUD
Décembre 2008	1.3917	0.9525	3.2436	4.1535	2.0274
Décembre 2009	1.4406	0.8881	2.5113	4.1045	1.6008

(2) La réduction de capital est liée au programme de rachat d'actions qui a été réalisé au cours de l'exercice 2008 (cf. Note 2.A.4).

(3) Les dividendes distribués correspondent aux dividendes versés par les entités hôtelières aux externes ainsi qu'aux dividendes versés par New Services Holding à Accor Hotels. Le traitement comptable de ces opérations est détaillé dans le paragraphe « constatation des dividendes » de la note « Base de préparation des états financiers Pro forma ».

(4) Il s'agit, pour l'essentiel, des impacts liés aux cessions d'entités New Services Holding historiquement détenues par Accor. Le traitement comptable de ces opérations est détaillé dans la note « Base de préparation des états financiers Pro forma ».

(5) Il s'agit, pour l'essentiel, de l'impact lié aux acquisitions réalisées par le groupe Accor sur le périmètre d'activité New Services Holding. Le traitement comptable de ces opérations est détaillé dans la note « Base de préparation des états financiers Pro forma ».



Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves et résultats	Transactions avec New Services Holding <sup>(4)</sup>	Variations de périmètre externe <sup>(5)</sup>	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Transactions avec New Services Holding <sup>(4)</sup>	Total intérêts minoritaires	Total capitaux propres
57	1 953	-	-	4 851	97	1	98	4 949
-	-	-	-	8	1	-	1	9
-	-	-	-	(63)	-	-	-	(63)
-	(535)	-	-	(535)	(9)	-	(9)	(544)
-	-	(105)	5	(100)	225	1	226	126
21	-	-	-	21	-	-	-	21
-	66	-	-	(172)	(48)	-	(48)	(220)
-	401	-	-	401	14	-	14	415
-	467	-	-	229	(34)	-	(34)	195
<b>78</b>	<b>1 885</b>	<b>(105)</b>	<b>5</b>	<b>4 411</b>	<b>280</b>	<b>2</b>	<b>282</b>	<b>4 693</b>
-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	(1)
-	-	-	-	8	-	-	-	8
-	-	-	-	161	-	-	-	161
-	(220)	-	-	(220)	(13)	-	(13)	(233)
18	-	-	-	18	-	-	-	18
-	-	(54)	4	(50)	(2)	4	2	(48)
-	-	-	-	90	4	-	4	94
-	(262)	-	-	(262)	12	-	12	(250)
-	(262)	-	-	(172)	16	-	16	(156)
<b>96</b>	<b>1 403</b>	<b>(159)</b>	<b>9</b>	<b>4 156</b>	<b>280</b>	<b>6</b>	<b>286</b>	<b>4 442</b>

Le nombre d'actions Accor se détaille de la manière suivante :

Détail des actions	Déc. 2008	Déc. 2009
Nombre total d'actions autorisées	219 894 523	225 458 199
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	219 894 523	225 458 199
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Valeur nominale de l'action (en euros)	3	3
Actions de l'entité détenues par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	-	-
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'options et de contrats de vente	-	-

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

<b>Nombre d'actions en circulation au 1<sup>er</sup> janvier 2009</b>	<b>219 894 523</b>
Nombre d'actions issues du paiement des dividendes en actions	5 308 523
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	49 804
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscription d'actions	205 349
<b>Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009</b>	<b>225 458 199</b>
<b>Nombre d'actions émises au 31 décembre 2009</b>	<b>225 458 199</b>
<b>Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009</b>	<b>225 458 199</b>
Plans d'options de souscription d'actions (Cf. Note 24.3)	9 485 318
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (Cf. Note 24.3)	142 819
<b>Nombre d'actions potentielles</b>	<b>235 086 336</b>

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2009 serait réduite de la façon suivante :

(en millions d'euros)

Impact théorique de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions (*)	415
<b>Impact théorique sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital</b>	<b>415</b>

(\*) Sur la base d'un exercice de 100% des options non encore exercées.

Le nombre moyen d'actions à fin décembre 2009 avant et après dilution est calculé comme suit :

<b>Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2009</b>	<b>225 458 199</b>
<b>Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009</b>	<b>225 458 199</b>
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission d'actions nouvelles	(2 374 396)
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la conversion des plans d'options de souscription d'actions	(193 418)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2009</b> (cf. Note 24)	<b>222 890 385</b>
Impact des actions sous conditions de performance dilutives au 31 décembre 2009	26 166
Impact des options de souscription d'actions dilutives au 31 décembre 2009	15 545
<b>Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2009 après dilution</b> (cf. Note 24)	<b>222 932 096</b>

## PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION PRO FORMA

	Note	Déc. 2008	Déc. 2009
Gearing	(a)	16 %	30 %
Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents retraitée/Dette nette retraitée	(b)	22,6 %	16,4 %
Retour sur capitaux employés	(c)	11,9 %	8,5 %
Création de valeur économique (EVA <sup>®</sup> ) (en millions d'euros)	(d)	163	(49)

**Note (a) :** Le Gearing est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires).

**Note (b) :** Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents retraitée/dette nette retraitée.

En application des ratios utilisés par les principales agences de notation, le ratio de marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents retraitée/dette nette retraitée est calculé comme suit :

	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Dette nette fin de période</b>	<b>749</b>	<b>1 321</b>
Retraitement prorata temporis de la dette	(51)	(45)
<b>Dette nette moyenne</b>	<b>698</b>	<b>1 276</b>
Valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (*)	4 141	3 761
<b>Total dette nette retraitée</b>	<b>4 839</b>	<b>5 037</b>
<b>Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>874</b>	<b>604</b>
Composante amortissements sur loyer	219	222
<b>Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents retraitée</b>	<b>1 093</b>	<b>826</b>
<b>Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents retraitée/ Dette nette retraitée</b>	<b>22,6 %</b>	<b>16,4 %</b>

(\*) Les engagements de loyers correspondent aux engagements de loyers présentés en Note 6 C. Ils sont issus des engagements de loyers fixes et excluent les engagements de loyers variables. Le taux de 8 % correspond au taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's.

Au 31 décembre 2008, l'écart entre la valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (4 006 millions d'euros) et le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée figurant ci-dessus (4 141 millions d'euros) correspond aux loyers actualisés (prorata temporis) des hôtels Motels 6 aux États-Unis et des hôtels en location Genefim en France dont les options ont été levées en cours d'année. Il est rappelé que parallèlement, la Marge Brute d'Autofinancement des hôtels en location (prorata temporis) a été retenue dans la MBA d'exploitation courante du Groupe en 2008.

Au 31 décembre 2009, le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée correspond à la valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (3 761 millions d'euros).

**Note (c) :** Le ratio de retour sur capitaux employés (Return On Capital Employed ou ROCE) est défini ci-après.

**Note (d) :** Création de la valeur économique ou Economic Value Added (EVA<sup>®</sup>).

La détermination de la création de valeur économique a été établie pour 2008 et 2009 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2008	Déc. 2009
Coût des fonds propres <sup>(1)</sup>	9,00 %	9,10 %
Coût de la dette après impôt	3,36 %	3,83 %
Pondération Fonds propres/Dettes		
▸ Fonds propres	86,22 %	77,08 %
▸ Dettes	13,78 %	22,92 %
<b>Coût moyen pondéré du capital <sup>(2)</sup></b>	<b>8,22 %</b>	<b>7,89 %</b>
<b>ROCE après impôt <sup>(3)</sup></b>	<b>10,18 %</b>	<b>7,33 %</b>
<b>Capitaux employés (en millions d'euros)</b>	<b>8 190</b>	<b>8 640</b>
<b>CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE (EN MILLIONS D'EUROS) <sup>(4)</sup></b>	<b>163</b>	<b>(49)</b>

(1) Le Beta retenu pour le calcul du coût des fonds propres pour les années 2008 et 2009 est de 1 et le taux sans risque est la moyenne de l'OAT 10 ans sur le mois précédent la clôture.

(2) Le coût moyen pondéré du capital se détermine comme suit :

$$\text{Coût des fonds propres} \times \frac{\text{fonds propres}}{(\text{fonds propres} + \text{dettes})} + \text{coût de la dette} \times \frac{\text{dettes}}{(\text{fonds propres} + \text{dettes})}$$

(3) Le ROCE après impôt se détermine comme suit :

$$\frac{\text{EBITDA} - [(\text{EBITDA} - \text{amortissements et provisions}) \times \text{taux d'impôt}]}{\text{capitaux engagés}}$$

À titre d'exemple, au 31 décembre 2009, les données de la formule sont les suivantes :

EBITDA : 723 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

Amortissements et provisions : 462 millions d'euros

Taux d'impôt courant : 30,1 % (cf. Note 16.2)

Capitaux employés : 8 640 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

(4) La création de valeur économique se détermine comme suit :

$$(\text{ROCE après impôt} - \text{coût moyen pondéré du capital}) \times \text{capitaux employés}$$

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du beta au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009 est respectivement de 39 millions d'euros et 38 millions d'euros.

## RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE) PRO FORMA PAR MÉTIER

Le retour sur capitaux employés (ROCE) est l'instrument utilisé par le Groupe dans sa gestion interne pour mesurer la performance des différents métiers qu'il contrôle. C'est aussi un indicateur de la rentabilité des actifs non consolidés ou mis en équivalence.

Il est déterminé sur la base des agrégats suivants établis à partir des comptes consolidés :

- ▶ **excédent d'exploitation des activités (EBITDA)** : pour chaque métier, cet agrégat comprend l'excédent brut d'exploitation et des produits sur immobilisations financières (dividendes et produits financiers des sociétés externes et mises en équivalence) ;
- ▶ **capitaux employés** : pour chaque métier, total des actifs immobilisés calculés à partir de la moyenne de leur valeur brute 2009 et 2008 sur chaque exercice, et du besoin en fonds de roulement.

Le retour sur capitaux employés s'analyse ainsi :

Métiers	Déc. 2008		Déc. 2009	
	Capitaux engagés <i>(en millions d'euros)</i>	ROCE %	Capitaux engagés <i>(en millions d'euros)</i>	ROCE %
<b>Hôtellerie</b>	<b>7 474</b>	<b>12,9 %</b>	<b>7 822</b>	<b>8,4 %</b>
Haut et milieu de gamme	4 258	10,8 %	4 147	6,6 %
Économique	1 775	21,2 %	2 109	14,8 %
Économique États-Unis	1 441	9,1 %	1 566	4,4 %
<b>Autres activités</b>				
Casinos	471	9,4 %	662	8,7 %
Restauration	138	7,5 %	93	3,5 %
Services à bord des trains	110	8,3 %	79	9,9 %
Holdings et autres	(3)	N/A	(16)	N/A
<b>TOTAL GROUPE RETRAITE</b>	<b>8 190</b>	<b>11,9 %</b>	<b>8 640</b>	<b>8,5 %</b>

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les principes comptables appliqués par le Groupe dans le cadre de l'élaboration des comptes Pro forma pour les exercices 2008 et 2009 sont identiques à ceux appliqués par le Groupe dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés pour les exercices 2008 et 2009.

#### Cadre général

En application du règlement européen 1606/2002 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 Pro forma au 31 décembre 2009. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2008 établis selon les mêmes principes et conventions et le même référentiel comptable.

#### 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 du Groupe Accor puisque l'application de cette norme et de ces interprétations n'aura pas d'impact dans les comptes du Groupe lorsqu'elles seront adoptées par l'Union Européenne et deviendront d'application obligatoire pour le Groupe.

Par conséquent, les comptes Pro forma du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

De nouveaux textes ou amendements tels qu'adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1<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'activité et secteurs géographiques), IFRS 8 requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe extraites du reporting interne, et utilisées par la Direction pour décider de l'allocation de ressources et l'évaluation de la performance de ces derniers. Les secteurs d'activité répondant aux critères de la nouvelle norme sont les mêmes que ceux déterminés auparavant selon IAS 14. De même, les indicateurs suivis par la Direction correspondent à ceux qui étaient déjà présentés dans le cadre de l'application de norme IAS 14. La mise en application de cette nouvelle norme n'a par conséquent eu aucun impact sur la présentation des comptes Pro forma du Groupe ni même sur l'affectation des écarts d'acquisition aux UGT.
- ▶ IAS 1 Révisée « Présentation des États financiers » : l'application de cette norme a conduit le Groupe à modifier la structure des états financiers présentés sans incidence sur sa situation financière :
  - le tableau de variation des capitaux propres ne présente plus que les seules transactions avec les actionnaires, les autres composantes étant incluses dans l'état de résultat global ;
  - toutes les variations d'actifs et de passifs au cours d'une période sont présentées dans deux états : un compte de résultat séparé (composantes du résultat) et un état du résultat global (présentant notamment les autres éléments du résultat global).

Le Groupe a, de plus, décidé de maintenir les libellés actuels de ses états financiers.

- ▶ Amendement à IAS 23 « Coûts d'emprunt » : Accor ayant déjà retenu l'option de comptabiliser les coûts d'emprunt directement attribuables à la construction des actifs qualifiés dans le coût des actifs, l'entrée en vigueur de cet amendement a été sans effet sur les comptes du Groupe.
- ▶ Amendement à IFRS 2 « Conditions d'acquisition des droits et annulations » : cet amendement précise que la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés doit tenir compte de toutes les conditions accessoires à l'acquisition des droits. En outre, lorsque la société ou le bénéficiaire peut choisir de ne pas satisfaire une de ces conditions, le non-respect doit être traité comme une annulation. L'application de ce texte a été sans effet sur les exercices publiés.
- ▶ Amendement à IAS 32 et IAS 1 « Instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation » : les instruments financiers remboursables à la juste valeur au gré du porteur ou les obligations générées en cas de liquidation sont classés en capitaux propres et non plus au passif. Les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires ne sont pas visés par ce texte. Le Groupe ne détenant pas au 31 décembre 2008 ce type d'instruments financiers, l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés.
- ▶ Amendement à IFRS 1 et IAS 27 « Coût d'acquisition d'une participation dans une filiale, une entité contrôlée conjointement ou une entreprise associée » : ce texte ne concernant que les états financiers individuels et non consolidés, sa mise en application a été sans effet sur les comptes Pro forma du Groupe.
- ▶ IFRIC 11 « IFRS 2- Actions propres et transactions intra-groupe » : Accor 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 du Groupe.
- ▶ IFRIC 14 « IAS 19 – Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction » : l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices comparatifs publiés.
- ▶ La version révisée de l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 « Reclassements d'actifs financiers : date d'entrée en vigueur et transition » : Le Groupe n'ayant pas mis en application l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 qui lui permet de reclasser certains de ses actifs financiers, l'application de ce texte a été sans effet sur les exercices publiés.

- ▮ Les amendements à IFRIC 9 et IAS 39 « Dérivés incorporés » : Accor n'a pas mis en application l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 qui a été révisé et qui permet de reclasser certains des actifs financiers. L'application de ces amendements a par conséquent été sans effet sur les exercices publiés.
- ▮ L'amendement à IFRS 7 « Amélioration des informations à fournir sur les instruments financiers ». L'application de l'amendement à IFRS 7 a conduit le Groupe à présenter des informations supplémentaires sur les hiérarchies de juste valeur de ses instruments financiers et sur la maturité de ses passifs financiers (cf. Note 30) mais a été sans impact sur la situation financière du Groupe.

### Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe des futures normes, amendements de normes et interprétations

Pareillement, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union Européenne au 31 décembre 2009 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2009 :

		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe Accor au cours de la première période d'application
Amendement à IAS 39	« Éléments couverts éligibles »	01/07/2009	
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	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade.
Amendement à IFRIC 14	« Paiements anticipés des exigences de financement minimal »	01/01/2011	
	Amélioration des IFRS (avril 2009)	01/01/2010	
IFRIC 19	« Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres »	01/07/2010	
IAS 24 Révisée	« Information relative aux parties liées »	01/01/2011	
IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	01/01/2013	
IFRIC 17	« Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires »	31/10/2009	Pas d'incidence au 31 décembre 2009 car pas d'anticipation mais application au 30 juin 2010 si confirmation par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 du projet de scission et que ce dernier n'est pas réalisé immédiatement.
IFRS 3 Révisée	« Regroupements d'entreprises »	01/07/2009	Ces normes, d'application prospective, concernent les regroupements d'entreprises et les variations de pourcentage d'intérêts réalisés à partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2010. Le Groupe sera amené à modifier la comptabilisation de ses futurs regroupements d'entreprises ainsi que celles des transactions futures relatives aux intérêts minoritaires selon les dispositions des nouvelles normes révisées.
IAS 27 Révisée	« États financiers consolidés et individuels »	01/07/2009	

### Première adoption des IFRS

Il convient par ailleurs de rappeler les options prises par Accor dans le cadre de la préparation de son bilan d'ouverture IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004 (date de transition aux IFRS pour le Groupe), et ce en vertu de la norme IFRS 1, dans la mesure où celles-ci continuent d'avoir un impact important sur les comptes :

- ▮ non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ;
- ▮ reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ;

- non-réévaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur.

### Base de préparation des états financiers

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre à l'exception du Groupe Lucien Barrière SAS qui clôture au 31 octobre.

La préparation des états financiers Pro forma a impliqué la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La direction du Groupe a réalisé ces estimations et hypothèses sur la base de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations et les principaux jugements faits par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels, le montant des provisions pour risques ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite, des litiges et des impôts différés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la direction du Groupe a fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettent 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 et des engagements de retraite. Accor n'a pas modifié la manière dont ont été appréhendés ses états financiers par rapport à la clôture du 31 décembre 2008.

### Gestion du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est de s'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sains, de manière à faciliter son activité et maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les objectifs, politiques et procédures de gestion demeurent inchangés sur l'exercice 2009.

Le Groupe gère son capital en utilisant un ratio, égal à l'endettement net divisé par les capitaux propres (cf. Note sur les Principaux ratios de gestion et Note 29). La politique du Groupe est de maintenir ce ratio en dessous de 100 %. Le Groupe inclut dans l'endettement net les prêts et emprunts portant intérêt, la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les capitaux propres incluent les actions préférentielles convertibles, la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres. Le Groupe s'est fixé comme objectif de garder un ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée/Dette nette retraitée » supérieur ou égal à 20 %.

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

## A. Méthodes de consolidation

Les méthodes de consolidation sont les suivantes :

- les sociétés dans lesquelles Accor exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont consolidées par intégration globale ;
- les sociétés exploitées en commun par un nombre limité de partenaires avec lesquels Accor exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord entre actionnaires, sont consolidées par intégration proportionnelle ;



- les titres des sociétés dans lesquelles Accor exerce directement ou indirectement une influence notable sont mis en équivalence. Cette influence est présumée lorsque le Groupe détient entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Lors d'une acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels de la filiale acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les intérêts minoritaires sont évalués pour leur part dans les justes valeurs des actifs et passifs comptabilisés.

Conformément à la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels », les promesses unilatérales de vente consenties à Accor (call) sont prises en compte pendant leur période d'exercice, afin de déterminer le mode de consolidation des sociétés sur lesquelles porte le call.

## B. Écarts d'acquisition

A l'occasion de la première consolidation des filiales et participations du Groupe, il est procédé, dans un délai n'excédant pas un an, à l'évaluation de l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis. L'évaluation se fait dans la devise de l'entreprise acquise.

Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature.

### B.1. Écart d'acquisition positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique « Écarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition résiduels sont généralement issus de la présence de synergies et d'autres avantages attendus résultant du rachat des sociétés acquises.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise dans laquelle Accor exerce une influence notable est inclus dans la valeur comptable de celle-ci.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition de filiales et d'entités contrôlées conjointement est présenté séparément au bilan.

Les écarts d'acquisition positifs ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont détaillées dans la Note 1.D.6. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique Dépréciation d'actifs, est irréversible.

### B.2. Écart d'acquisition négatif

L'écart d'acquisition négatif représente l'excédent de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition sur le coût d'acquisition.

L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

## C. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Les postes de bilan exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice au cours duquel les activités seront cédées.

Pour la conversion des comptes des filiales situées dans les pays à hyperinflation, les actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours de change en vigueur le jour de la transaction (cours historique), et les actifs et passifs monétaires sont convertis au cours de clôture.

Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours historique, les autres postes sont convertis au cours moyen du mois de leur enregistrement. Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat en résultat financier.

## D. Immobilisations

### D.1. Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe a considéré ses marques principales et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. Note 1.D.6).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels et licences) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

Les fonds de commerce à l'étranger sont en général sujets à amortissement sur la durée du bail sous-jacent.

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première consolidation repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur. Les marques identifiables sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent.

## 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 :

	Haut & Milieu de gamme	Économique
Constructions	50 ans	35 ans
Installations générales, agencements et aménagements des constructions	7 à 25 ans	
Frais accessoires sur constructions	50 ans	35 ans
Équipements	5 à 15 ans	

## D.3. Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou la production d'un actif immobilisé sont incorporés dans le coût de cet actif. Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

## D.4. Contrat de location et opération de cession-bail

Le Groupe analyse ses contrats de location selon les dispositions de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Les contrats de location qui ont pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur (qualifiés de location-financement) sont comptabilisés de la façon suivante :

- ▶ les actifs sont immobilisés au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur au commencement du contrat ;
- ▶ la dette correspondante est identifiée sur une ligne séparée du bilan ;
- ▶ les paiements minimaux au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette ;
- ▶ la charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

Si le contrat est qualifié de contrat de location-financement du fait de l'option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti selon les règles appliquées par le Groupe. Dans tous les autres cas, le bien est amorti selon une approche par composantes sur la durée la plus courte de la durée du contrat de location et de la durée d'utilité du bien.

Par opposition aux contrats de location-financement, les contrats de location simple font l'objet d'une comptabilisation de la charge de loyers au compte de résultat. Ceux-ci sont constatés en résultat de façon linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en Note 6. Par ailleurs, pour les opérations de cessions-bails ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

## D.5. Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » et par conséquent inscrits à leur juste valeur. Les profits ou les pertes latents sont comptabilisés directement en capitaux propres (en Réserves de juste valeur des instruments financiers) jusqu'à ce que le titre soit cédé, auquel cas le profit ou la perte cumulé préalablement comptabilisé en capitaux propres est alors inclus dans le résultat net de l'exercice. En cas de perte significative ou prolongée, cette perte donne lieu à la constatation d'une dépréciation non réversible comptabilisée en résultat.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition comprenant le cas échéant le goodwill dégagé. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée et diminuée pour prendre en compte la part du groupe dans les bénéfices ou les pertes réalisées après la date d'acquisition.

Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur, comme par exemple, une diminution du cours boursier si l'entité est cotée, des difficultés importants de l'entité, des données observables indiquant une diminution évaluable des flux de trésorerie estimés, des informations portant sur des changements importants ayant un effet négatif sur l'entité... Dès lors qu'un indice de perte de valeur est détecté, le Groupe réalise un test de dépréciation l'amenant à comparer la valeur recouvrable de l'immobilisation financière avec sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable est approchée selon les méthodes décrites en Note 1.D.6.

## D.6. Valeur recouvrable des immobilisations

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations suivantes :

- ▶ actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions, marques et droits au bail) ; et
- ▶ immobilisations incorporelles en cours.

### *Indices de perte de valeur*

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- ▶ baisse de 15 % du Chiffre d'affaires à périmètre et change constant ; ou
- ▶ baisse de 30 % de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre, change et refinancement constant.

### *Unités Génératrices de Trésorerie*

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf lorsqu'un actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles d'autres actifs. Dans ce cas, il est regroupé dans une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et c'est cette dernière qui est testée.

Dans le secteur de l'hôtellerie, l'ensemble des immobilisations corporelles se rattachant à un hôtel est regroupé pour constituer une UGT.

Dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition (ces derniers étant testés par pays et par activité), l'UGT comprend, en plus de l'écart d'acquisition, l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles rattachées à cet écart d'acquisition.

Les autres actifs, et notamment les immobilisations incorporelles, sont testés individuellement.

### *Méthodes de détermination de la valeur recouvrable*

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable de l'actif ou de l'UGT avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

### *Immobilisations corporelles et écarts d'acquisition*

La valeur recouvrable de l'ensemble des actifs ou des UGT est approchée en deux temps, multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur) puis flux futurs de trésorerie actualisés (approche de la valeur d'utilité).

#### **1. Valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE)**

Accor se positionnant sur un marché à forte tendance capitalistique (forte composante immobilière), ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur diminuée des coûts de vente et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente.

Dans le cadre des tests effectués par établissement hôtelier, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiple
Hôtellerie haut et milieu de gamme	$7,5 < x < 10,5$
Hôtellerie économique	$6,5 < x < 8$
Hôtellerie économique États-Unis	$6,5 < x < 8$

Dans le cadre des tests effectués par pays, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisé dans le pays puis à lui appliquer un multiple en fonction de la situation géographique du pays ainsi que du risque spécifique pays.

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

## 2. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés (notamment écart d'acquisition)

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Le taux de croissance est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays. Il s'élève, pour cet exercice, à 2 % pour les pays développés.

### Immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition

La valeur recouvrable d'une immobilisation incorporelle est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf. ci-dessus). L'utilisation de cette méthode s'explique par l'inexistence tant de marché que de transactions comparables.

### Évaluation des provisions pour dépréciation

À l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une provision pour dépréciation à comptabiliser, la provision comptabilisée est égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'actif ou de l'UGT testé. La dépréciation est constatée dans le poste « Dépréciation d'actifs » (cf. Note 1.Q.6)

### Reprises des provisions pour dépréciation

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition sont irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie définie telles que les brevets et les logiciels sont aussi considérées comme irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT.

## D.7. Actifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5, « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part au bilan et sont évalués et comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente.

Un actif est classé en actifs destinés à être cédés seulement si la vente est hautement probable dans un horizon raisonnable, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel et si un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant.

Cette ligne regroupe par conséquent :

- ▶ les actifs non courants destinés à être cédés ;
- ▶ les groupes d'actifs destinés à être cédés ;
- ▶ l'ensemble des actifs courants et non courants rattachables à un secteur opérationnel (c'est-à-dire à une activité non conservée) lui-même destiné à être cédé.

## E. Stocks

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

## F. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Elles comprennent également l'effet de linéarisation des loyers tel que décrit en Note 6. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

## G. Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés ou provisionnés par l'entreprise à ses salariés, y compris la participation des salariés, et les charges liées aux paiements sur la base d'actions.

## H. 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.

## I. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite complémentaire, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme, en fonction des réglementations et usages en vigueur dans les pays d'exercice de l'activité.

Les avantages procurés par ces régimes sont de deux types : à cotisations définies et à prestations définies.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes dues à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes dues est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Pour les régimes à prestations définies, y compris pour les plans multi-employeurs pour lesquels le gestionnaire externe est en mesure de fournir l'information, le Groupe évalue ses obligations conformément à la norme IAS 19 « Avantages du Personnel ».

Les engagements sont ainsi calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que, augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé au bilan correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté au bilan dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

## J. Conversion des opérations libellées en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, dans chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions.

Les créances et les dettes correspondantes sont converties en euros sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêté du bilan (cours de clôture). Les passifs évalués à la juste valeur qui sont libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur. Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier à l'exception des écarts de change résultant des passifs évalués à la juste valeur qui sont comptabilisés en capitaux propres.

## K. Impôt différé

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un écart d'acquisition non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction, à l'exception de ceux se rapportant aux retraitements des contrats de location-financement.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises conjointes sauf si :

- ▶ la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- ▶ s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

La loi de finances 2010 a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par Contribution Économique territoriale (C.E.T). La C.E.T se compose de deux éléments qui sont :

- (1) la Contribution foncière des entreprises (C.F.E), 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 (C.V.A.E), 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 C.V.A.E.

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 C.V.A.E, est un agrégat net et non brut. De plus, l'expérience montre que certaines taxes en vigueur à l'étranger et déterminées sur la base des soldes intermédiaires de gestion sont généralement traitées comme des impôts sur le résultat selon IAS 12. C'est le cas de la « *Gewerbesteuer* » en Allemagne et de l'« *IRAP* » en Italie. Dans un but d'homogénéité et de cohérence, Accor a par conséquent jugé que la C.V.A.E remplissait les caractéristiques d'un impôt sur le résultat et a comptabilisé, dans ses comptes consolidés du 31 décembre 2009, un impôt différé passif pour un montant total de 15 millions d'euros net de l'impôt différé actif qui s'y rattache.

## L. Opérations en actions

### L.1. Paiement fondé sur des actions

#### *Plans d'Options de Souscription*

Conformément à la norme IFRS 1, seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1<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.

### **Plan d'Épargne Groupe**

L'attribution d'avantages aux personnels via l'établissement de plans d'épargne entreprise (PEE) entre aussi dans le champ de l'IFRS 2 dans la mesure où une décote est accordée lors de l'acquisition des titres par le salarié. Ainsi, dès lors que le prix de souscription accordé aux employés est affiché en décote par rapport à la juste valeur de l'action à la date d'attribution, une charge est comptabilisée immédiatement ou sur la période d'acquisition des droits à défaut d'acquisition immédiate.

Les plans épargne groupe permettent aux salariés d'investir dans des actions du Groupe à un prix décoté. Le prix de souscription avant application de la décote est basé sur la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution. Ces actions sont incessibles pendant 5 ans.

La juste valeur de tels plans est mesurée en tenant compte :

- ▀ du pourcentage de décote octroyé au salarié ;
- ▀ du coût d'incessibilité sur la part des titres souscrits par les salariés. Ce coût d'incessibilité, calculé uniquement sur les actions financées par les salariés en excluant le complément bancaire, est évalué en actualisant la décote sur 5 ans au taux sans risque ;
- ▀ de la date d'attribution : date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant au premier jour de la période de souscription.

L'avantage consenti aux salariés se mesure comme étant la différence entre la juste valeur de l'action acquise, et le prix d'acquisition payé par le salarié à la date de souscription multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage est entièrement reconnue en « Charges de personnel » contrepartie capitaux propres à la fin de la période de souscription.

### **Paiements sur la base d'actions de filiales du Groupe Accor**

Certaines filiales du Groupe, notamment aux États-Unis et en France, ont mis en place des plans d'attribution d'options de souscription d'actions au profit de leurs employés. Ces filiales n'étant pas cotées, le Groupe s'est engagé à racheter les titres émis suite à l'exercice des options à un prix représentatif de valeurs de marché (en général multiple de l'Excédent Brut d'Exploitation minoré de la dette nette). Ces plans entrent également dans le périmètre d'IFRS 2. Ces plans étant dénoués en trésorerie, ils donnent lieu à comptabilisation d'une provision, sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires. Cette provision est réévaluée à chaque date d'arrêté après mise à jour des hypothèses de valorisation.

### **Plans d'actions sous conditions de performance**

Les plans d'actions sous conditions de performance sont également comptabilisés conformément à IFRS 2. Les principes d'évaluation et de comptabilisation sont identiques aux plans d'options de souscription à l'exception de l'évaluation de la charge qui correspond :

- ▀ pour les plans 2007 et 2008 à la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution multipliée par le nombre d'actions émises ;
- ▀ pour le plan 2009 au cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multiplié par le nombre d'actions émises.

## **L.2. Titres Accor autodétenus**

Les actions de la société Accor détenues par la mère et/ou les sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés.

Le résultat de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) est directement imputé dans les capitaux propres consolidés n'affectant pas le résultat net de l'exercice. Ces titres ne font l'objet d'aucune dépréciation.

## **M. Instruments financiers**

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définis par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et par ses amendements.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

### M.1. Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories définies par la norme IAS 39 :

- ▶ la catégorie « prêts et créances » qui comprend principalement les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêt s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement ;
- ▶ la catégorie « actifs détenus jusqu'à échéance » comprend principalement les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs détenus jusqu'à échéance sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêt s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

Pour ces deux catégories, la comptabilisation au coût amorti est équivalente à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais ou de coûts significatifs ;

- ▶ la catégorie « actifs financiers disponibles à la vente » qui comprend principalement les titres de participations, les parts de SICAV et de fonds commun de placement et les titres de créances négociables. Ces actifs sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés (technique de valorisation de 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.

### M.2. Instruments dérivés

L'utilisation par Accor d'instruments dérivés tels que des swaps de taux ou de change, des caps, des contrats à terme de devises, a pour objectif exclusif la couverture des risques associés aux fluctuations des taux d'intérêts et des devises étrangères.

Ces instruments dérivés sont enregistrés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur de marché sont comptabilisées en résultat sauf pour les opérations qualifiées de couverture de flux futurs (flux liés à une dette à taux variable) pour lesquelles les variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres.

La valeur de marché des instruments dérivés de taux est la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

La valeur de marché des instruments dérivés de change est calculée sur la base du cours à terme de clôture.

### M.3. Passifs financiers couverts par des instruments dérivés

Les passifs financiers couverts par des instruments dérivés suivent la comptabilité de couverture qui peut être de deux types :

- ▶ Couverture de juste valeur (*Fair value hedge*) ;
- ▶ Couverture de flux futurs (*Cash flow hedge*).

Dans le cas d'une couverture de juste valeur (*Fair value hedge*), le passif financier sous-jacent à l'instrument dérivé est revalorisé au bilan au titre du risque couvert (risque lié à la fluctuation des taux d'intérêts). Ses variations de valeur sont enregistrées en résultat et compensent les variations de valeur de l'instrument financier dérivé affecté au sous-jacent à hauteur de la partie couverte.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs (*Cash flow hedge*), le passif financier couvert est enregistré au bilan au coût amorti. Les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées en capitaux propres. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé pour la même période sont recyclés dans le compte de résultat.



#### M.4. Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires portant intérêts sont enregistrés pour les montants reçus, nets des coûts directs d'émission.

#### M.5. Passifs financiers obligataires convertibles

Les passifs financiers obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres. La composante obligataire est égale à la valeur présente de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation, actualisés au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible, déduction faite éventuellement de la valeur du call émetteur calculée au moment de l'émission de l'obligation. La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal à l'émission. Les frais sont affectés à chaque composante au prorata de leur quote-part dans le montant nominal émis. La différence entre les frais financiers IFRS et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette afin qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non-conversion corresponde bien au prix de remboursement.

#### M.6. Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif global incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

### N. 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.

### O. Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », cette ligne inclut l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) rattachables à un groupe d'actifs destinés à être cédés (cf. Note 1.D.7).

### P. Promesses unilatérales d'achat consenties par Accor

La norme IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation » requiert que la valeur des engagements financiers au titre des promesses unilatérales d'achat consenties par Accor (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales consolidées en Intégration Globale soit comptabilisée en dette. La contrepartie de l'écart entre la dette ainsi comptabilisée et les intérêts minoritaires représentatifs du pourcentage de titres sujet du « PUT », est enregistrée en écart d'acquisition. Lorsque le prix d'exercice est égal à la juste valeur des titres, la dette est évaluée à l'aide des business plans des 5 prochaines années des sociétés sous-jacentes objets de la promesse d'achat en appliquant un multiple d'EBE et fait l'objet d'une actualisation. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées :

- ▶ en écart d'acquisition pour la part de la variation liée à la réactualisation du business plan ;
- ▶ en charges financières pour la part de la variation liée à la désactualisation de la dette.

### Q. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

#### Q.1. Chiffre d'affaires

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées par intégration globale et par intégration proportionnelle. Il s'agit notamment :

- ▶ pour les activités hôtelières, lorsque les hôtels sont détenus en propriété ou bien sont exploités via un contrat de location, de l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients, lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise...) perçue au titre de ces contrats ;
- ▶ pour les services à bord des trains, des prestations d'hôtellerie et de restauration facturées aux réseaux de chemin de fer ainsi que des subventions reçues ;

- pour les casinos, du produit brut des jeux (machines à sous et jeux traditionnels).

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété. Les prestations de services sont comptabilisées au moment où le service est rendu.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier, la nature et la valeur des avantages fournis.

Lorsque des ventes de produits ou de services sont effectuées dans le cadre d'un programme de fidélité, le chiffre d'affaires facturé au client est ventilé entre le bien ou le service vendu et le crédit attribué par l'intermédiaire des points de fidélité accordés. Ce crédit, évalué à la juste valeur du point, fait l'objet d'une comptabilisation différée au moment où le client reprend l'obligation sous-jacente c'est-à-dire au moment où il bénéficie des cadeaux issus de la conversion de ses points.

## Q.2. Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation. Celui-ci constitue donc un agrégat de gestion avant coût de détention des actifs (loyers, amortissements et provisions, résultat financier) et quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.

Le résultat brut d'exploitation sert de base de calcul pour le suivi par la société du taux de transformation et du taux de réactivité.

En cas de variation positive à périmètre et change constants (à PCC) du chiffre d'affaires, le taux de transformation se définit ainsi :  
Taux de transformation =  $(\Delta \text{RBE à PCC} / \Delta \text{CA à PCC})$ .

En cas de variation négative à périmètre et change constants (à PCC) du chiffre d'affaires, le taux de réactivité se définit ainsi : Taux de réactivité =  $1 - (\Delta \text{RBE à PCC} / \Delta \text{CA à PCC})$ .

## Q.3. Loyers, Amortissements et Provisions

Les loyers, amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété.

Ces deux éléments amènent le Groupe à présenter deux agrégats dans son compte de résultat :

- l'excédent brut d'exploitation qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;
- le résultat d'exploitation qui reflète quant à lui le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété.

Ces agrégats sont régulièrement utilisés par le Groupe pour analyser l'impact des coûts de détention opérationnels des actifs sur les comptes du Groupe.

## Q.4. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations des différents métiers du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier ainsi que la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence font partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où ils contribuent au critère de performance sur lequel l'entreprise communique auprès des investisseurs. Cet agrégat est, par ailleurs, utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et plus particulièrement pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de chaque activité y compris les charges liées au financement des activités hôtelières.

## Q.5. Charges de restructuration

Les charges de restructuration comprennent l'ensemble des charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe.

## Q.6. Dépréciation d'actifs

La ligne Dépréciation d'actifs comprend l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées suite à l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

## Q.7. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

Ce poste regroupe les plus ou moins-values de cession d'hôtels.

### Q.8. Résultat de la gestion des autres actifs

Le résultat de la gestion des autres actifs est constitué des plus ou moins-values de cession des autres actifs immobilisés hors patrimoine hôtelier, des provisions, et des pertes et gains non opérationnels. Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

### Q.9. 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.

### Q.10. Résultat net des activités non conservées

Le résultat net des activités non conservées comprend :

- ▶ le résultat net d'impôt de l'activité non conservée réalisé jusqu'à la date de cession ou jusqu'à la date de clôture si l'activité non conservée n'a pas encore été cédée à la clôture de l'exercice ;
- ▶ le résultat de cession net d'impôt si l'activité non conservée a été cédée avant la clôture de l'exercice.

### Q.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 sur actifs existants (IAE) 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 investissements de développement réalisés sur des actifs non courants classés en actifs destinés à être cédés du fait de leur cession prochaine ;
- ▶ les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

- ▶ les variations des capitaux propres ;
- ▶ les variations des dettes et emprunts ;
- ▶ les dividendes.

## R. Calcul du résultat par action

Les règles et méthodes comptables utilisées pour le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action, sont conformes à la norme IAS 33 « Résultat par action ».

## S. Autres informations

La notion d'actifs et de passifs courants s'entend pour des actifs et passifs que l'entité s'attend à pouvoir réaliser ou régler :

- ▶ soit dans le cadre du cycle normal de son exploitation ;
- ▶ soit dans les douze mois suivant la date de clôture.

Le Conseil d'administration du 11 mai 2010 a autorisé la publication de ces états financiers.

**NOTE 2. FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE****A. Cessions et retours aux actionnaires****A.1. Stratégie de recentrage sur l'Hôtellerie**

Dans le cadre de la stratégie du groupe communiquée au marché financier courant 2006, le Groupe a procédé à la cession de participations non stratégiques. Les principales cessions de 2006, 2007, 2008 et 2009 sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Date	Participation	Pourcentage de titres cédés	Prix de cession	Plus ou moins value réalisée (*)	Pourcentage de détention à la clôture
2006	COMPASS GROUPE	30 706 882 actions soit 1,42 % du capital	95 millions d'euros	(4) millions d'euros	-
	CARLSON WAGONLIT TRAVEL	Totalité de la participation détenue par Accor (50 %)	334 millions d'euros (465 millions de dollars)	90 millions d'euros	-
	CLUB MÉDITERRANÉE	17,50 % du capital	152 millions d'euros	(6) millions d'euros	11,43 %
2007	CLUB MÉDITERRANÉE	1 049 719 titres soit 5,43 % du capital	45 millions d'euros	4 millions d'euros	6 %
	GO VOYAGES	100 % du capital	281 millions d'euros	204 millions d'euros	-
	RESTAURATION COLLECTIVE - ITALIE	Totalité de la participation détenue par Accor (94,64 %)	135 millions d'euros	16 millions d'euros	-
2008	RESTAURATION COLLECTIVE - BRÉSIL	Totalité de la participation détenue par Accor (50 %)	114 millions d'euros	32 millions d'euros	-
2009	CLUB MÉDITERRANÉE	1 162 630 titres soit environ 4 % du capital	12 millions d'euros	(3) millions d'euros	-

(\*) Le calcul des plus ou moins values est arrêté sur la base des valeurs des actifs après éventuelles dépréciations.

## A.2. Stratégie immobilière

Dans le cadre de la stratégie du Groupe communiquée depuis 2005 aux marchés financiers, le Groupe modifie le mode d'exploitation de ses unités hôtelières. Cette stratégie dite de l'« Asset Right/Asset Light », qui s'appuie sur une analyse détaillée des profils de risques et de rentabilité de chaque segment hôtelier vise à réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des cash flows du Groupe.



\* Pays matures.

### Synthèse de la politique immobilière depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, 841 unités ont fait l'objet d'un changement de mode d'exploitation. Le tableau ci-dessous résume par type d'opération les différentes transactions mises en œuvre :

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels	Valeur du portefeuille cédé	Impact dette	Impact actualisé des loyers retraités (*)	Impact dette retraitée (**)
Cession avec maintien d'un contrat de location variable	533	3 525	1 350	1 516	2 866
Cession avec maintien d'un contrat de location	1	3	3	(5)	(2)
Cession avec maintien d'un contrat de management	23	627	378	315	693
Cession avec maintien d'un contrat de franchise	161	193	172	141	313
Cessions simples	123	538	444	128	572
<b>TOTAL</b>	<b>841</b>	<b>4 886</b>	<b>2 347</b>	<b>2 095</b>	<b>4 442</b>

(\*) Engagements de loyers actualisés à 8 %.

(\*\*) Retraitée des engagements de loyers actualisés à 8 %.

Les différentes transactions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 dans le cadre de cette stratégie sont les suivantes :

#### A.2.1. Opérations de « Sale & Variable Lease Back »

Dans l'hôtellerie milieu de gamme et l'hôtellerie économique, Accor souhaite céder les murs d'hôtels en conservant un contrat de location variable basé sur un pourcentage du chiffre d'affaires sans minimum garanti. L'objectif est en effet de variabiliser une partie des charges auparavant fixes afin de réduire la cyclicité des résultats.

Les principales transactions de « Sale & Variable Lease Back » réalisées depuis 2005 sont les suivantes :

	Partenaire	Pays	Nombre d'unités	Caractéristiques des contrats	Loyers
2005	Foncière des Murs	France	128	Durée de 12 ans renouvelable quatre fois par hôtels au gré de Accor.	Moyenne de 15,5 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et réduit à 14,5 % lors du premier renouvellement
2006	Foncière des Murs	France/ Belgique	67	Durée de 12 ans renouvelable quatre fois par hôtels au gré de Accor.	14 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et réduit à 13 % lors du premier renouvellement
2007	Land Securities	Royaume-Uni	29	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor.	21 % du chiffre d'affaires sans minimum garanti
2007	Moor Park Real Estate	Allemagne/ Pays-Bas	86	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor.	18 % du chiffre d'affaires sans minimum garanti
2008	Axa Reim et la Caisse des Dépôts et Consignations	France/Suisse	55	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor.	Moyenne de 16 % du chiffre d'affaires sans minimum garanti
2009	Consortium d'investisseurs institutionnels français de premier rang au travers d'un OPCI	France	157	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor.	Moyenne de 20 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti
2005-2009	Divers	Allemagne/ Mexique	11		ND
<b>TOTAL 2005-2009</b>			<b>533</b>		

Ces transactions ont généré les impacts suivants dans les comptes du Groupe :

(en millions d'euros)		Prix de cession	Plus-value réalisée	Impact Dette	Impact Dette Retraité
2005	Foncière des Murs	1 025	107	146	831
2006	Foncière des Murs	494	143	327	332
2007	Land Securities	632	168	157	526
2007	Moor Park Real Estate	688	142	181	536
2008	Axa Reim et la Caisse des Dépôts et Consignations	361	87	267	323
2009	Consortium d'investisseurs institutionnels français	203	39	153	214
2005-2009	Divers	122	ND	119	104
<b>TOTAL 2005-2009</b>		<b>3 525</b>	<b>ND</b>	<b>1 350</b>	<b>2 866</b>

Dans le cadre de chacune de ces transactions, Accor et le partenaire ont pris des engagements de travaux sur les actifs cédés. Les engagements pris et les montants réalisés à la date de clôture sont détaillés en Note 39.

La transaction de « Sale & Variable Lease Back » réalisée en 2008 avec le consortium immobilier regroupant la Caisse des Dépôts et Consignations et deux fonds d'investissements gérés par Axa Real Estate Investment Managers, porte sur les enseignes Novotel, Mercure, Ibis, All Seasons, Etap Hotel et Formule 1.

D'un montant de 518 millions d'euros, cette transaction inclut un programme de rénovation de 50 millions d'euros à la charge du nouveau propriétaire (cf. Note 39). Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 28 millions d'euros de travaux (cf. Note 39) sur les hôtels en France et en Suisse dont 12 millions d'euros ont été réalisés au 31 décembre 2009. Les frais d'assurance, taxes foncières et coûts d'entretien structurels immobiliers des hôtels restent à la charge du propriétaire.

Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 323 millions d'euros sur 2008, dont 267 millions d'euros d'impact de trésorerie, et a eu un impact positif de l'ordre de 5 millions d'euros sur le résultat avant impôt 2008.

La transaction de « Sale & Variable Lease Back » réalisée en 2009 avec un consortium d'investisseurs institutionnels français de premier rang au travers d'un Organisme de Placement Collectif en Immobilier porte sur 157 hôtels F1 représentant 12 174 chambres. Cette opération a permis au Groupe Accor de réduire son endettement net retraité d'environ 214 millions d'euros en 2009 (dont 153 millions d'euros d'impact de trésorerie).

**A.2.2. Opérations de « Sale & Management Back »**

L'objectif des opérations de « Sale & Management Back » est de réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des résultats.

Dans l'hôtellerie haut de gamme, Accor souhaite céder des hôtels en conservant le contrat de gestion, le cas échéant avec une participation minoritaire.

Dans l'hôtellerie milieu de gamme, ce programme prend la forme de cessions de murs suivies de reprises en contrat de management sans participation minoritaire.

Les principales transactions de « Sale & Management Back » réalisées depuis 2005 sont les suivantes :

	Partenaire	Pays	Nombre d'unités	Caractéristiques de l'opération
2006	Joint-Venture composée de GEM Realty, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership et Accor	États-Unis (Sofitel situés à Chicago, Los Angeles, Miami, Minneapolis, San Francisco Bay et Washington)	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservation d'une participation minoritaire de 25 % dans la nouvelle entité (mise en équivalence dans les comptes du Groupe)</li> <li>Accor assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management de 25 ans, trois fois renouvelable pour 10 ans.</li> </ul>
2007	Joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership et Accor	États-Unis (Sofitel situés à New York et Philadelphie)	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservation d'une participation minoritaire de 25 % dans l'entité (mise en équivalence dans les comptes du Groupe)</li> <li>Accor assure la gestion des établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans</li> </ul>
2007	Société Stratom	Antilles (2 Sofitel et 2 Novotel)	4	Accor conserve un contrat de management
2008	Société Hôtelière Paris les Halles	Pays-Bas (Sofitel The Grand)	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservation de 40 % de la société propriétaire de l'hôtel (mise en équivalence dans les comptes du Groupe)</li> <li>Accor assure la gestion de l'établissement dans le cadre d'un contrat de management conclu pour une période de 25 ans.</li> </ul>
2008	Esnee	France (Mgallery Baltimore)	1	Accor conserve un contrat de management
2005-2009	Divers	Australie/États-Unis	9	Accor conserve un contrat de management
<b>TOTAL 2005-2009</b>			<b>23</b>	

Ces transactions ont généré les impacts suivants dans les comptes du Groupe :

(en millions d'euros)		Prix de cession	Plus ou moins valeur réalisée	Impact Dette	Impact Dette Retraitée
2006	6 Sofitel aux États-Unis	295	(15)	184	285
2007	2 Sofitel aux États-Unis	219	14	85	207
2007	2 Sofitel et 2 Novotel aux Antilles	13	(8)	6	6
2008	Sofitel The Grand	31	(1)	31	69
2008	Mgallery Baltimore	28	3	26	27
2005-2009	Divers	41	ND	46	99
<b>TOTAL 2005-2009</b>		<b>627</b>	<b>ND</b>	<b>378</b>	<b>693</b>

### A.2.3. Opérations de « Sale & Franchise Back » et de cessions simples

Depuis 2005, Accor a cédé sous forme de cessions simples d'actifs ou de cessions de murs suivies de reprises en contrat de franchises (« Sale & franchise back ») un total de 284 hôtels :

	Sale & Franchise Back	Cessions simples	Principaux pays concernés	Prix de cession	Impact dette	Impact dette retraitée (en millions d'euros)
	En nombre d'hôtels					
2005	25	17	Allemagne	43	43	164
2006	27	25	France, États-Unis et Danemark	195	109	188
2007	34	39	France, États-Unis, Allemagne	256	254	302
2008	49	12	France, États-Unis, Allemagne	117	104	121
2009	26	30	France, Allemagne, États-Unis, Pays-Bas	120	106	110
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>123</b>		<b>731</b>	<b>616</b>	<b>885</b>

### A.3. Cession de Red Roof Inn en 2007

Dans le cadre de la revue stratégique de son portefeuille, le Groupe Accor a cédé le 10 septembre 2007, Red Roof Inn pour un montant de \$ 1,320 milliard à un consortium réunissant Citi's Global Special Situations Group et Westbridge Hospitality Fund II, L.P. Le réseau Red Roof Inn cédé est constitué de 341 unités (36 683 chambres) implantées principalement sur la côte Est et dans le Midwest des États-Unis.

Cette cession a dégagé en 2007 une moins-value de (174) millions d'euros comptabilisée en « Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier ». Cette cession a par ailleurs permis à Accor de réduire l'endettement net retraité du groupe à hauteur de (751) millions d'euros dont (425) millions d'euros d'impact trésorerie.

### A.4. Retour aux actionnaires lie a la trésorerie générée par les cessions d'actifs

Les différentes cessions de participations et d'actifs réalisées depuis 2005 ont permis au Groupe Accor de retourner à ses actionnaires une partie de la trésorerie dégagée.

Depuis le 10 mai 2006, Accor a mis en œuvre plusieurs programmes de rachat d'actions successifs dont les caractéristiques sont les suivantes :

- **10 mai 2006 : annonce d'un premier programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006, à un prix maximum de 62 euros par titre. Au cours de l'exercice 2006, 10 324 607 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 481 millions d'euros soit au cours moyen de 46,56 euros par action. De plus, 332 581 titres supplémentaires ont été rachetés en 2006 et annulés en janvier 2007 pour une valeur de 19 millions d'euros.
- **14 mai 2007 : annonce d'un deuxième programme de rachat d'actions d'un montant de 700 millions d'euros.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de 100 euros par titre. Au cours de l'exercice 2007, 10 623 802 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 700 millions d'euros soit au cours moyen de 65,89 euros par action.
- **28 août 2007 : annonce d'un troisième programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de 100 euros par titre. Ainsi, au cours du deuxième semestre 2007, 8 507 150 actions ont été rachetées sur le marché pour un montant de 500 millions d'euros soit au cours moyen de 58,78 euros par action. Au 31 décembre 2007, seuls 1 300 000 titres avaient été annulés juridiquement, l'annulation juridique des 7 207 150 titres restant ayant été réalisée au cours du second semestre 2008.
- **25 août 2008 : annonce d'un quatrième programme de rachat d'actions.** Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2008, à un prix maximum de 100 euros par titre. Ainsi, au cours du deuxième semestre 2008, 1 837 699 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 62 millions d'euros soit au cours moyen de 33,70 euros par action.

Par ailleurs, le Groupe a procédé au versement d'un dividende exceptionnel de 1,50 euro par titre (portant sur 224 058 558 titres) pour un montant de 336 millions d'euros au cours de la période 2007 et de 1,50 euro par titre (portant sur 221 527 614 titres) pour un montant de 332 millions d'euros au cours de la période 2008.

Au total près de 2,4 milliards d'euros ont été retournés aux actionnaires depuis 2005.



## B. Développement Organique et par Acquisition

### B.1. Développement hôtelier

Dans le cadre de son plan stratégique, le Groupe poursuit son programme de développement. Ainsi, sur la période 2006-2009, 105 332 chambres ont été ouvertes.

#### B.1.1. Investissements hôteliers (croissance externe et interne)

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2009, à l'ouverture ou à l'acquisition de 237 hôtels, pour un total de 27 332 chambres. Par ailleurs, 108 hôtels ont été fermés sur la période, soit 14 173 chambres.

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

<i>En nombre d'hôtels</i>	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	17	7	7	84	6	121
Pullman	10	8	6	18	4	46
Novotel	66	62	113	105	49	395
Mercure	61	97	83	206	252	699
Adagio	1	6	1	20	1	29
Suitehotel	8	9	-	3	6	26
All Seasons	3	11	4	10	47	75
Ibis	136	136	217	90	282	861
Etap Hotel	65	58	77	7	196	403
Formule 1	98	29	167	10	47	351
Motels 6/Studio 6	333	346	1	-	380	1 060
Autres	16	3	-	21	5	45
<b>TOTAL</b>	<b>814</b>	<b>772</b>	<b>676</b>	<b>574</b>	<b>1 275</b>	<b>4 111</b>
<b>TOTAL (en %)</b>	<b>19,8 %</b>	<b>18,8 %</b>	<b>16,4 %</b>	<b>14,0 %</b>	<b>31,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

<i>En nombre de chambres</i>	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	2 666	1 584	1 173	22 486	1 965	29 874
Pullman	2 693	2 228	1 160	5 356	1 032	12 469
Novotel	11 461	11 853	18 822	23 489	6 247	71 872
Mercure	7 426	15 389	12 413	29 422	20 989	85 639
Adagio	108	697	133	2 800	111	3 849
Suitehotel	1 085	1 312	-	378	542	3 317
All Seasons	330	822	763	1 544	3 655	7 114
Ibis	18 650	17 341	28 984	16 280	20 912	102 167
Etap Hotel	5 484	6 015	7 048	922	14 501	33 970
Formule 1	7 081	2 199	15 165	1 175	3 007	28 627
Motels 6/Studio 6	37 857	39 165	72	-	28 557	105 651
Autres	2 863	435	-	4 367	461	8 126
<b>TOTAL</b>	<b>97 704</b>	<b>99 040</b>	<b>85 733</b>	<b>108 219</b>	<b>101 979</b>	<b>492 675</b>
<b>TOTAL (en %)</b>	<b>19,8 %</b>	<b>20,1 %</b>	<b>17,4 %</b>	<b>22,0 %</b>	<b>20,7 %</b>	<b>100,0 %</b>

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

<i>En nombre d'hôtels</i>	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
France	207	68	397	53	684	1 409
Europe hors France	181	301	221	81	117	901
Amérique du Nord	337	346	1	12	380	1 076
Amérique Latine & Caraïbes	19	7	41	94	19	180
Autres pays	70	50	16	334	75	545
<b>TOTAL</b>	<b>814</b>	<b>772</b>	<b>676</b>	<b>574</b>	<b>1 275</b>	<b>4 111</b>
<b>TOTAL (en %)</b>	<b>19,8 %</b>	<b>18,8 %</b>	<b>16,4 %</b>	<b>14,0 %</b>	<b>31,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

<i>En nombre de chambres</i>	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
France	20 507	7 375	43 150	6 463	50 404	127 899
Europe hors France	25 334	43 831	31 190	12 071	12 398	124 824
Amérique du Nord	39 042	39 165	72	3 665	28 557	110 501
Amérique Latine & Caraïbes	2 500	1 150	8 194	13 565	2 225	27 634
Autres pays	10 321	7 519	3 127	72 455	8 395	101 817
<b>TOTAL</b>	<b>97 704</b>	<b>99 040</b>	<b>85 733</b>	<b>108 219</b>	<b>101 979</b>	<b>492 675</b>
<b>TOTAL (en %)</b>	<b>19,8 %</b>	<b>20,1 %</b>	<b>17,4 %</b>	<b>22,0 %</b>	<b>20,7 %</b>	<b>100,0 %</b>

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

<i>En nombre d'hôtels</i>	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	13	21	9	9	69	121
Pullman	13	12	-	1	20	46
Novotel	124	140	7	19	105	395
Mercure	251	232	-	81	135	699
Adagio	23	6	-	-	-	29
Suitehotel	18	6	-	-	2	26
All Seasons	36	6	-	-	33	75
Ibis	378	313	-	59	111	861
Etap Hotel	288	115	-	-	-	403
Formule 1	262	31	-	10	48	351
Motels 6/Studio 6	-	-	1 060	-	-	1 060
Autres	3	19	-	1	22	45
<b>TOTAL</b>	<b>1 409</b>	<b>901</b>	<b>1 076</b>	<b>180</b>	<b>545</b>	<b>4 111</b>
<b>TOTAL (en %)</b>	<b>34,3 %</b>	<b>21,9 %</b>	<b>26,2 %</b>	<b>4,4 %</b>	<b>13,3 %</b>	<b>100,0 %</b>

<i>En nombre de chambres</i>	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	1 664	4 872	2 893	1 625	18 820	<b>29 874</b>
Pullman	3 384	2 824	-	188	6 073	<b>12 469</b>
Novotel	16 344	26 395	1 957	3 082	24 094	<b>71 872</b>
Mercure	23 435	31 582	-	10 559	20 063	<b>85 639</b>
Adagio	3 201	648	-	-	-	<b>3 849</b>
Suitehotel	2 094	931	-	-	292	<b>3 317</b>
All Seasons	2 850	409	-	-	3 855	<b>7 114</b>
Ibis	33 001	39 983	-	8 890	20 293	<b>102 167</b>
Etap Hotel	22 283	11 687	-	-	-	<b>33 970</b>
Formule 1	19 491	2 216	-	2 905	4 015	<b>28 627</b>
Motels 6/Studio 6	-	-	105 651	-	-	<b>105 651</b>
Autres	152	3 277	-	385	4 312	<b>8 126</b>
<b>TOTAL</b>	<b>127 899</b>	<b>124 824</b>	<b>110 501</b>	<b>27 634</b>	<b>101 817</b>	<b>492 675</b>
<b>TOTAL EN %</b>	<b>26,0 %</b>	<b>25,3 %</b>	<b>22,4 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>20,7 %</b>	<b>100,0 %</b>

### Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2009

La perspective d'évolution du parc, en nombre de chambres, est la suivante, en fonction des projets engagés à ce jour :

<i>En nombre de chambres</i>	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
2010	3 675	916	3 333	14 334	6 341	<b>28 599</b>
2011	5 128	1 723	3 686	22 636	4 681	<b>37 854</b>
2012	2 345	694	2 670	16 612	1 122	<b>23 443</b>
2013 et après	1 373	-	1 511	9 623	508	<b>13 015</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12 521</b>	<b>3 333</b>	<b>11 200</b>	<b>63 205</b>	<b>12 652</b>	<b>102 911</b>

### B.1.2. Prise de contrôle de la société Orbis

#### 2007 : acquisition de 4,9 % du capital de Orbis

Le 22 août 2007, Accor a acquis 4,9 % du capital de la société Orbis, basée en Pologne. Accor qui détenait 40,58 % de cette société en détenait 45,48 % après cette opération. La transaction a porté sur 2 257 773 titres acquis au prix de PLN 72 par action, soit PLN 163 millions (environ 42 millions d'euros). Cette acquisition n'a pas remis en cause la consolidation de la société selon la méthode de la mise en équivalence en 2007 et sur le premier semestre 2008.

#### 2008 : Accor porte sa participation à 50,01 %

Au cours du second semestre 2008, Accor a acquis 4,53 % de capital supplémentaire de la société ORBIS ce qui lui a permis de porter sa participation à 50,01 %. L'investissement, d'un montant d'environ 35 millions d'euros, a été effectué au prix de PLN 55,4 par action. Cette acquisition a amené Accor à intégrer la société en intégration globale dans ses comptes.

L'écart de première consolidation dégagé a été affecté aux constructions de 21 hôtels. Après réaffectation, l'écart d'acquisition résiduel s'élève à 12 millions d'euros.

Les éléments acquis se détaillent de la façon suivante :

	ORBIS
	Valeur nette comptable
<i>(en millions d'euros et à 100 %)</i>	
Immobilisations corporelles	403
Immobilisations incorporelles	126
Immobilisations financières	3
<i>Actifs non courants</i>	532
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21
<i>Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)</i>	96
<i>Passifs non courants</i>	119
<i>Passifs courants</i>	132
<b>ACTIF(S) NET ACQUIS</b>	<b>398</b>
Chiffre d'affaires réalisé par la société acquise en 2008	328
Résultat net réalisé par la société acquise en 2008	26
Résultat net réalisé par la société acquise depuis la date d'acquisition	4

### B.1.3 Prise de contrôle exclusif de l'hôtellerie au Portugal en 2007

Début juillet 2007, Accor a racheté, pour 69 millions d'euros, 50 % de la joint-venture constituée en 1997 avec le Groupe Amorim pour développer et exploiter des hôtels au Portugal. Parallèlement, Accor a cédé au Groupe Amorim le Sofitel Thalassa Vilalara pour un montant de 27 millions d'euros.

Suite à ces opérations, le Groupe détient désormais 100 % des activités hôtelières au Portugal avec un parc de 29 hôtels. L'hôtellerie portugaise a été consolidée au 1<sup>er</sup> juillet 2007 par intégration globale, étant précisé qu'auparavant elle était consolidée en intégration proportionnelle. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 14 millions d'euros, a été affecté (en montant brut hors impôts différés) aux immobilisations corporelles de 4 hôtels Ibis pour 12 millions d'euros (dont 5 millions d'euros sur les terrains et 7 millions d'euros sur les constructions) et d'un hôtel Mercure (dont 1 million d'euros sur la construction), le solde correspondant à l'écart d'acquisition (4 millions d'euros).

### B.1.4 Restructuration du groupe Dorint AG

Depuis 2002, le Groupe Accor détenait une participation dans le groupe hôtelier allemand Dorint AG. Cette participation, comprise entre 40,19 % et 26 % de 2002 à 2006 suite à différentes augmentations de capital, a été consolidée en mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe entre 2003 et 2006. Un partenariat stratégique avait été mis en place avec le Groupe Accor basé sur des contrats de franchise et de commercialisation. Tous les hôtels Dorint ont été cobrandés Dorint Sofitel, Dorint Novotel ou ont repris l'enseigne Mercure. Les forces de vente et les équipes marketing de Dorint étaient intégrées au réseau Accor.

En 2006, le Groupe Dorint réalisant depuis plusieurs exercices des pertes opérationnelles importantes, le Conseil de Surveillance de Dorint a décidé au cours du premier trimestre 2007 de scinder l'entreprise en deux entités distinctes :

- ▶ Accor a pris le contrôle d'une entité assurant l'exploitation de 52 hôtels par le biais d'une augmentation de capital de 52 millions d'euros. Les hôtels jusqu'alors exploités sous les marques Dorint Sofitel (au nombre de 9), Dorint Novotel (au nombre de 17) et Dorint Mercure (au nombre de 26) ont respectivement pour enseigne Sofitel, Novotel et Mercure depuis le 1<sup>er</sup> semestre 2007. La société a été renommée The NewGen Hotels AG ;
- ▶ Ebertz & Partner a pris le contrôle à 100 % d'une nouvelle entité dénommée Neue Dorint GmbH exploitant 41 hôtels sous la marque Dorint.

Concomitamment, Accor a souscrit à une deuxième augmentation de capital pour un montant de 70,4 millions d'euros et a fait l'acquisition de participations minoritaires pour un montant de 94,2 millions d'euros, ce qui a conduit le Groupe à détenir environ 97,64 % de The NewGen Hotels AG. Au 31 décembre 2007, cette nouvelle structure a été intégrée globalement dans les comptes du Groupe et un écart de première consolidation de 143 millions d'euros a été dégagé. Cet écart de première consolidation a été intégralement affecté à l'écart d'acquisition du fait des synergies prévues avec la société d'exploitation qu'Accor possédait déjà en Allemagne.

D'un point de vue financier, cette opération a permis à Accor de prendre le contrôle de 52 hôtels, réalisant en 2007 un chiffre d'affaires de 336 millions d'euros, un excédent brut d'exploitation (EBITDA) de 13 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 8 millions d'euros. Cette performance est à comparer à la quote-part du résultat mis en équivalence de Dorint AG pour 2006, qui était de (7) millions d'euros.

Au cours du second semestre 2008, Accor a acquis 2 % supplémentaire de The NewGen Hotels pour 10,2 millions d'euros et dégagé un écart d'acquisition de 10,3 millions d'euros. À l'issue de cette opération, le Groupe possédait 99,46 % du capital de la société.

Enfin, fin 2008, le Groupe a engagé une procédure de squeeze-out qui a été finalisée le 7 janvier 2009. Ce squeeze-out a consisté à racheter les derniers 0,54 % détenus par les minoritaires. Le montant versé aux minoritaires pour le rachat de leur participation s'est élevé à 39 euros par action et Accor détient aujourd'hui 100 % du capital de la société The NewGen Hotels AG.

À l'issue de l'ensemble de ces opérations, l'écart d'acquisition présent dans les comptes du Groupe s'élève à 180 millions d'euros sur la société NewGen.

## B.2. Acquisition de 50 % de Accor Brazil en 2006

Début décembre 2006, Accor a acquis auprès de Brookfield Asset Management Inc. et Espirito Santo Resources, Ltd. les 50 % que ces derniers détenaient dans la société Ticket Serviços Brasil, pour un montant de 197 millions d'euros.

La société Ticket Serviços Brasil, détenue jusqu'alors à 50 % par le Groupe Accor, à 40 % par Brookfield Asset Management Inc. et 10 % par Espirito Santo Resources, gère au Brésil, sous les marques Accor, les activités de titres de services prépayés et d'hôtellerie et sous une marque locale, la restauration collective. Cette opération a permis à Accor de détenir 100 % des activités Titres de Services prépayés, 100 % des activités Hôtellerie et 50 % de la Restauration Collective (à parité avec le Groupe Compass) de Ticket Serviços.

L'écart d'acquisition dégagé est de 163 millions d'euros.

## B.3. Participation dans le Groupe Lucien Barrière portée à 49 % en 2009

En décembre 2004, Accor, la famille Desseigne Barrière et Colony Capital ont créé la société « Groupe Lucien Barrière SAS » qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Lucien Barrière (SHCLB), de la Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), de Accor Casinos et de leurs filiales respectives. Dans le cadre de cet accord, Colony Capital disposait d'une option de vente (PUT) à Accor de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière SAS, à un prix déterminé par cinq banques indépendantes.

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

La valeur de 153 millions d'euros déterminée à l'issue de ce processus correspond à la moyenne des évaluations de 5 experts indépendants, en excluant la valeur la plus haute et la valeur la plus basse, conformément aux accords signés en 2004. À l'issue de ce processus de valorisation, Colony Capital a décidé fin mars 2009, d'exercer son put au prix de 153 millions d'euros.

L'impact de la consolidation en clôture du Groupe Lucien Barrière en intégration proportionnelle à 49 % sur la dette nette du Groupe a été de 260 millions d'euros. Cette opération a généré un écart de première consolidation complémentaire de 103 millions d'euros, intégralement affecté en écart d'acquisition en raison du maintien de l'intégration proportionnelle comme mode de consolidation de la participation.

## C. Colony Capital/Eurazeo

Pour renforcer ses fonds propres et accélérer son programme de développement, le Directoire et le Conseil de Surveillance ont autorisé, en mars 2005, Colony Capital à investir 1 milliard d'euros dans le Groupe Accor.

Cet investissement majeur de Colony Capital dans le Groupe Accor, autorisé par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 3 mai 2005, a pris la forme de deux instruments financiers de 500 millions d'euros chacun :

- une émission de 128 205 obligations remboursables en actions (ORA) d'une durée de trois ans, avec un intérêt annuel de 4,5 %, émises à 3 900 euros et convertibles en 100 actions chacune. Dans les comptes consolidés et en conformité avec les principes comptables figurant à la Note 1. N, la part action de l'ORA figurant en capitaux propres a été fixée à 433 millions d'euros. Le solde de 67 millions d'euros a été comptabilisé en compte de dette.
- une émission de 116 279 obligations convertibles (OC), d'une durée de cinq ans, avec un intérêt annuel de 3,25 %, émises à 4 300 euros et convertibles en 100 actions nouvelles chacune. Dans les comptes consolidés, la totalité de la valeur faciale de l'obligation convertible (500 millions d'euros) a été comptabilisée en dette.

Le 2 avril 2007, Colony Capital a demandé le remboursement anticipé de ses obligations remboursables en actions Accor. Dans les comptes consolidés, la part action de l'ORA figurant en capitaux propres a été reprise à hauteur de 433 millions d'euros. La dette initiale de 67 millions d'euros ramenée à 30 millions d'euros au 31 décembre 2006 a été reclassée en capitaux propres.

Le 3 juillet 2007, Colony Capital a converti ses obligations convertibles (OC) d'une valeur de 500 millions d'euros. La dette initiale de 500 millions d'euros a été reclassée à cette date en capitaux propres. À la suite de ces conversions, Colony Capital détenait 10,64 % du capital d'Accor sur une base non diluée au 31 décembre 2007.

Le 4 mai 2008, Colony Capital et la société d'investissement Eurazéo ont annoncé la constitution d'un pacte d'actionnaires d'une durée de 5 ans destiné à renforcer leur présence conjointe dans le capital du Groupe jusqu'à hauteur de 30 %. La première étape de ce pacte s'est concrétisée par la montée à 8,9 % de Eurazéo dans le capital du Groupe le 13 mai 2008. Cette augmentation de la participation du Concert s'est accompagnée, le 27 août 2008, par l'octroi d'un siège supplémentaire au Conseil d'administration pour Eurazéo, portant de 2 à 3 membres le nombre de représentants de Colony et Eurazéo. Au cours du deuxième semestre 2008, Eurazéo et Colony ont de nouveau renforcé leurs participations pour atteindre un taux de détention sur une base non diluée au 31 décembre 2008, de 10,49 % pour Eurazéo et de 12,36 % pour Colony Capital. Le concert disposait ainsi de 22,84 % du capital et de 20,40 % des droits de vote au 31 décembre 2008.

Au cours de l'exercice 2009, Colony Capital a acquis 18 971 023 actions Accor et cédé 3 358 006 nouvelles actions Accor. Au 31 décembre 2009, le Concert détenait par conséquent 65 844 245 actions soit 29,20 % du capital et 27,56 % des droits de vote.

## D. Émission de trois emprunts obligataires

Accor a procédé, avec succès, à l'émission de trois emprunts obligataires en 2009 :

- ▶ le 4 février 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 4 février 2014), assorti d'un coupon de 7,50 %. L'opération a été placée auprès de plus de 200 investisseurs institutionnels européens ;
- ▶ le 5 mai 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 4 ans (maturité 6 mai 2013), assorti d'un coupon de 6,5 %. L'opération a été placée auprès de plus de 350 investisseurs institutionnels européens ;
- ▶ le 24 août 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 250 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 8 ans et 3 mois (maturité 6 novembre 2017), assorti d'un coupon de 6,039 %. L'opération a été placée auprès d'un seul investisseur.

Ces opérations permettent de renforcer la liquidité du Groupe, de diversifier ses sources de financement et d'allonger la durée moyenne de sa dette.

## NOTE 3. ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL PAR MÉTIER ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2009	2008
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>1 817</b>	<b>2 077</b>	<b>591</b>	<b>219</b>	<b>462</b>	<b>20</b>	<b>5 186</b>	<b>5 750</b>
Haut et milieu de gamme	1 135	1 375	57	111	328	20	3 026	3 427
Économique	682	702	-	108	134	0	1 626	1 723
Économique États-Unis	-	-	534	-	-	-	534	600
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>631</b>	<b>254</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>85</b>	<b>7</b>	<b>977</b>	<b>1 026</b>
Casinos	425	-	-	-	16	-	441	346
Restauration	97	-	-	-	1	-	98	187
Services à bord des trains	68	180	-	-	-	-	248	306
Holdings et autres	41	74	-	-	68	7	190	187
<b>TOTAL 2009</b>	<b>2 448</b>	<b>2 331</b>	<b>591</b>	<b>219</b>	<b>547</b>	<b>27</b>	<b>6 163</b>	
<b>TOTAL 2008</b>	<b>2 619</b>	<b>2 589</b>	<b>669</b>	<b>296</b>	<b>584</b>	<b>19</b>		<b>6 776</b>

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le chiffre d'affaires opérationnel au 31 décembre 2009 s'établit à 6 163 millions d'euros contre 6 776 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de (613) millions d'euros.

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

▸ Activité (à périmètre et change constants)	(621)	M€	(9,2) %
▸ Développement	+ 336	M€	+ 5,0 %
▸ Impact de change	(61)	M€	(0,9) %
▸ Cession d'actifs	(267)	M€	(3,9) %
<b>ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL EN 2009</b>	<b>(613)</b>	<b>M€</b>	<b>(9,1) %</b>

Évolution du chiffre d'affaires opérationnel par métier :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(564)</b>	<b>(580)</b>	<b>(10,1) %</b>
Haut et milieu de gamme	(401)	(392)	(11,5) %
Économique	(97)	(105)	(6,1) %
Économique États-Unis	(66)	(83)	(13,8) %
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>(49)</b>	<b>(41)</b>	<b>(4,0) %</b>
Casinos	+ 95	(17)	(4,8) %
Restauration	(89)	(17)	(9,0) %
Services à bord des trains	(58)	+ 9	+ 2,8 %
Holdings et Autres	+ 3	(16)	(8,7) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(613)</b>	<b>(621)</b>	<b>(9,2) %</b>

Évolution du chiffre d'affaires opérationnel par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	(171)	(187)	(7,1) %
Europe (hors France)	(258)	(290)	(11,2) %
Amérique du Nord	(78)	(97)	(14,5) %
Amérique Latine et Caraïbes	(77)	(2)	(0,6) %
Autres pays	(37)	(38)	(6,5) %
Structures mondiales	+ 8	(7)	(38,8) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(613)</b>	<b>(621)</b>	<b>(9,2) %</b>

Au 31 décembre 2009, le chiffre d'affaires opérationnel provenant des **redevances de management et de franchise** inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier de 5 186 millions d'euros s'élève à 202 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Redevances de Management	Redevances de Franchise	2009	2008
<b>HÔTELLERIE</b>				
Haut et milieu de gamme	115	26	141	167
Économique	15	31	46	44
Économique États-Unis	-	15	15	11
<b>TOTAL 2009</b>	<b>130</b>	<b>72</b>	<b>202</b>	
<b>TOTAL 2008</b>	<b>154</b>	<b>68</b>		<b>222</b>

## NOTE 4. CHARGES D'EXPLOITATION

<i>(en millions d'euros)</i>		2008	2009
Coûts des marchandises vendues	(1)	(733)	(658)
Coûts de personnel	(2)	(2 543)	(2 366)
Énergie, entretien et maintenance		(377)	(373)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété		(239)	(231)
Autres charges d'exploitation	(3)	(1 012)	(945)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>		<b>(4 904)</b>	<b>(4 573)</b>

(1) Le coût des marchandises vendues comprend principalement l'achat de nourriture et boissons, les coûts de blanchisserie et de téléphone destinés à la vente. Ces charges sont principalement attribuables aux métiers de l'Hôtellerie et de la Restauration.

(2) Le ratio Coûts de personnel/Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

<b>Effectifs temps plein</b>	2008	2009
Effectifs temps plein (*)	79 869	72 576
Ratio Coûts de personnel/ETP <i>(en milliers d'euros)</i>	(33)	(33)

(\*) La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures totales travaillées sur la période par rapport au nombre d'heures légales totales. Les effectifs des sociétés détenues en contrôle conjoint sont proportionnalisés au taux de détention du Groupe. Les effectifs des sociétés consolidées en mise en équivalence ne sont pas pris en compte.

Les coûts de personnel comprennent par ailleurs 18 millions d'euros liés aux options de souscription d'actions et aux distributions d'actions sous conditions de performance.

(3) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de distribution, des coûts informatiques, de marketing et des dépenses de publicité et de promotion. Elles comprennent également différents honoraires.



## NOTE 5. RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2009	2008
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>510</b>	<b>627</b>	<b>174</b>	<b>57</b>	<b>106</b>	<b>33</b>	<b>1 507</b>	<b>1 815</b>
Haut et milieu de gamme	291	360	9	16	58	31	765	950
Économique	219	267	-	41	48	2	577	636
Économique États-Unis	-	-	165	(0)	-	-	165	229
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>77</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>(6)</b>	<b>20</b>	<b>(16)</b>	<b>83</b>	<b>57</b>
Casinos	60	-	-	-	5	-	65	50
Restauration	6	(0)	-	-	(0)	-	6	14
Services à bord des trains	5	5	-	-	-	1	11	11
Holdings et autres	6	3	-	(6)	15	(17)	1	(18)
<b>TOTAL 2009</b>	<b>587</b>	<b>635</b>	<b>174</b>	<b>51</b>	<b>126</b>	<b>17</b>	<b>1 590</b>	
<b>TOTAL 2008</b>	<b>651</b>	<b>811</b>	<b>249</b>	<b>46</b>	<b>125</b>	<b>(10)</b>		<b>1 872</b>

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2009 s'établit à 1 590 millions d'euros, contre 1 872 millions d'euros au 31 décembre 2008 soit une diminution de (282) millions d'euros.

Cette diminution s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		
▸ Activité (à périmètre et change constants)	(290)	(15,5) %
▸ Développement	+ 48	+ 2,6 %
▸ Impact de change	(20)	(1,0) %
▸ Cession d'actifs	(20)	(1,1) %
<b>ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2009</b>	<b>(282)</b>	<b>(15,1) %</b>

## Évolution du résultat brut d'exploitation par métier :

	Δ 2009/2008 Publié		À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(308)</b>		<b>(316)</b>	<b>(17,4) %</b>
Haut et milieu de gamme	(185)		(183)	(19,3) %
Économique	(59)		(66)	(10,4) %
Économique États-Unis	(64)		(67)	(29,2) %
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>+ 26</b>		<b>+ 26</b>	<b>+ 45,7 %</b>
Casinos	+ 15		(2)	(3,9) %
Restauration	(8)		(3)	(22,5) %
Services à bord des trains	-		+ 6	+ 49,5 %
Holdings et Autres	+ 19		+ 25	N/A
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(282)</b>		<b>(290)</b>	<b>(15,5) %</b>

**Évolution du résultat brut d'exploitation 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>	<i>(en pourcentage)</i>
France	(64)	(77)	(11,8) %
Europe (hors France)	(176)	(171)	(21,1) %
Amérique du Nord	(75)	(78)	(31,4) %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 5	+ 14	+ 30,1 %
Autres pays	+ 1	+ 2	+ 1,3 %
Structures mondiales	+ 27	+ 20	N/A
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(282)</b>	<b>(290)</b>	<b>(15,5) %</b>

**NOTE 6. LOYERS OPÉRATIONNELS**

Les loyers sont respectivement de 867 millions d'euros au 31 décembre 2009 et de 888 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Conformément aux principes détaillés en Note 1.D.4, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple (*operating lease*), les autres locations étant capitalisées au bilan et la dette afférente figure au passif pour un montant de 151 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 180 millions d'euros au 31 décembre 2008 (cf. Note 28.A).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée, de manière à constater une charge constante pendant la durée du contrat. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause dans les contrats de location permettant au propriétaire d'exiger un paiement par anticipation des loyers (relatif à la dégradation de la notation de Accor – rating – ou pour d'autres causes). Par ailleurs, il n'existe aucune clause de « défaillance croisée » (cross default) avec les financements consentis au Groupe Accor.

La charge annuelle de 867 millions d'euros correspond à 1 448 hôtels en location dont 26 % sont des contrats avec option d'achat. Les options d'achat sont négociées dans le cadre des contrats de location soit sur la base d'un pourcentage prédéfini d'une valeur initiale de l'investissement du propriétaire, soit à la valeur de marché le jour de l'échéance de l'option. Ces options sont en général exerçables après 10 à 12 ans de contrat de location. Par ailleurs, certains contrats prévoient des possibilités d'acquisition des biens en fin de contrat sur la base de valeur d'expertise.

**A. Charges de loyers par métier**

Les charges de loyers par métier s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(886)</b>	<b>(862)</b>
Haut et milieu de gamme	(529)	(498)
Économique	(258)	(267)
Économique États-Unis	(99)	(97)
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>
Casinos	(5)	(7)
Restauration	(4)	(3)
Services à bord des trains	(3)	(3)
Holdings et autres	10	8
<b>TOTAL</b>	<b>(888)</b>	<b>(867)</b>

## B. Charges de loyers par type de contrat

La charge de loyers par type de contrat s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels <sup>(1)</sup>	Loyers 2009	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	378	(112)	(112)	-
Loyer fixe sans option d'achat	322	(271)	(271)	-
Loyer fixe avec rémunération variable <sup>(2)</sup>	72	(77)	(64)	(13)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(3)	(2)	(1)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(27)	(26)	(1)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(20)	(20)	-
<b>TOTAL LOYERS FIXES HÔTELIERS</b>	<b>772</b>	<b>(510)</b>	<b>(495)</b>	<b>(15)</b>
Loyer variable avec minimum <sup>(3)</sup>	100	(76)	(64)	(12)
Loyer variable avec minimum plafonné <sup>(4)</sup>	8	(11)	(6)	(5)
Loyer variable sans minimum <sup>(5)</sup>	568	(265)	(1)	(264)
<b>TOTAL LOYERS VARIABLES HÔTELIERS</b>	<b>676</b>	<b>(352)</b>	<b>(71)</b>	<b>(281)</b>
<b>TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE</b>	<b>1 448</b>	<b>(862)</b>	<b>(566)</b>	<b>(296)</b>
Loyers dans les autres métiers	-	(25)	(23)	(2)
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	20	20	-
<b>TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS</b>	<b>1 448</b>	<b>(867)</b>	<b>(569)</b>	<b>(298)</b>

(1) Le détail par marque et par type de contrat se détaille de la manière suivante au 31 décembre 2009.

Établissements en location au 31 décembre 2009	Loyer fixe avec option d'achat	Loyer fixe sans option d'achat	Loyer fixe avec rémunération variable	Loyer variable avec minimum	Loyer variable avec minimum plafonné	Loyer variable sans minimum	Total
Sofitel	1	6	-	2	-	5	14
Pullman	-	5	3	4	-	2	14
Novotel	3	48	11	19	3	91	175
Mercure	9	67	21	14	1	68	180
Adagio	-	6	-	-	1	-	7
Suitehotel	3	6	-	-	-	-	9
All Seasons	-	3	8	-	-	4	15
Ibis	19	102	15	55	2	160	353
Etap Hotel	1	56	1	5	1	71	135
Formule 1	15	2	12	-	-	167	196
Motels 6/Studio 6	326	19	1	1	-	-	347
Autres	1	2	-	-	-	-	3
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>322</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>568</b>	<b>1 448</b>

(2) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe et une partie variable. La partie variable est en général un pourcentage du chiffre d'affaires ou un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

(3) Ces loyers sont déterminés en pourcentage du chiffre d'affaires ou en pourcentage du résultat brut d'exploitation auxquels est assorti un minimum garanti contractuel fixe.

(4) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires auquel est assorti un minimum garanti contractuel fixe plafonné.

(5) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires (538 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (30 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels. Le montant des loyers variables basés sur le RBE s'élève au 31 décembre 2009 à 18 millions d'euros.

### C. Détail des engagements minimaux de loyers sur une base de trésorerie décaissée

Les engagements minimaux de loyers représentent uniquement les engagements de loyers à long terme de l'hôtellerie. Dans les autres métiers, ces engagements sont en règle générale de courte durée (inférieure à 3 ans) et ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

L'échéancier détaillant les engagements minimaux de loyers convertis sur la base du taux de change moyen, non actualisés et indexés aux derniers taux connus est le suivant :

Années	(en millions d'euros)	Années	(en millions d'euros)
2010	(523)	2019	(345)
2011	(513)	2020	(312)
2012	(501)	2021	(262)
2013	(488)	2022	(237)
2014	(473)	2023	(214)
2015	(463)	2024	(176)
2016	(451)	2025	(151)
2017	(425)	2026	(134)
2018	(385)	>2027	(475)
<b>TOTAL</b>			<b>(6 528)</b>

Au 31 décembre 2009, la valeur actuelle, sur la base d'un taux de 8 % des engagements minimaux de loyers servant de base au calcul ou ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée/Dette nette retraitée » est de 3 761 millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 8 % s'établit à 301 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum (soit 523 millions d'euros) et la charge d'intérêt (301 millions d'euros) s'établit à 222 millions d'euros. Cette dernière constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's ».

### NOTE 7 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2009	2008
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>296</b>	<b>188</b>	<b>75</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>645</b>	<b>930</b>
Haut et milieu de gamme	154	63	7	5	12	26	267	422
Économique	142	125	-	13	28	2	310	378
Économique États-Unis	-	-	68	(0)	-	-	68	130
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>61</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>22</b>	<b>(8)</b>	<b>78</b>	<b>54</b>
Casinos	49	-	-	-	9	-	58	45
Restauration	3	(0)	-	-	(0)	-	3	10
Services à bord des trains	4	4	-	-	-	0	8	9
Holdings et autres	5	2	-	(3)	13	(8)	9	(10)
<b>TOTAL 2009</b>	<b>357</b>	<b>194</b>	<b>75</b>	<b>15</b>	<b>62</b>	<b>20</b>	<b>723</b>	
<b>TOTAL 2008</b>	<b>421</b>	<b>353</b>	<b>149</b>	<b>9</b>	<b>57</b>	<b>(5)</b>		<b>984</b>

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2009 s'établit à 723 millions d'euros, contre 984 millions d'euros au 31 décembre 2008 soit une diminution de (261) millions d'euros.

Cette diminution s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>		
▸ Activité (à périmètre et change constants)	(269)	(27,3) %
▸ Développement	+ 35	+ 3,6 %
▸ Impact de change	(9)	(0,9) %
▸ Cession d'actifs	(18)	(1,9) %
<b>ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2009</b>	<b>(261)</b>	<b>(26,6) %</b>

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par métier :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(285)</b>	<b>(293)</b>	<b>(31,5) %</b>
Haut et milieu de gamme	(155)	(163)	(38,6) %
Économique	(68)	(64)	(17,0) %
Économique États-Unis	(62)	(66)	(50,9) %
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>+ 24</b>	<b>+ 24</b>	<b>+ 44,8 %</b>
Casinos	+ 13	(2)	(3,4) %
Restauration	(7)	(3)	(33,4) %
Services à bord des trains	(1)	+ 5	+ 59,6 %
Holdings et Autres	+ 19	+ 24	N/A
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(261)</b>	<b>(269)</b>	<b>(27,3) %</b>

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>	<i>(en pourcentage)</i>
France	(64)	(67)	(15,9) %
Europe (hors France)	(159)	(160)	(45,4) %
Amérique du Nord	(74)	(78)	(52,4) %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 6	+ 11	+ 116,9 %
Autres pays	+ 5	+ 5	+ 9,0 %
Structures mondiales	+ 25	+ 20	N/A
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(261)</b>	<b>(269)</b>	<b>(27,3) %</b>

## NOTE 8. DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Amortissements	(410)	(460)
Provisions	(5)	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(415)</b>	<b>(462)</b>

## NOTE 9. RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2009	2008
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>167</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>235</b>	<b>566</b>
Haut et milieu de gamme	68	(44)	2	(2)	(10)	17	31	215
Économique	99	78	-	11	15	2	205	284
Économique États-Unis	-	-	(1)	(0)	-	-	(1)	67
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>28</b>	<b>(5)</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>19</b>	<b>(12)</b>	<b>26</b>	<b>3</b>
Casinos	22	-	-	-	8	-	30	23
Restauration	(1)	(0)	-	-	(1)	-	(2)	4
Services à bord des trains	2	1	-	-	-	0	3	4
Holdings et autres	5	(6)	-	(4)	12	(12)	(5)	(28)
<b>TOTAL 2009</b>	<b>195</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>261</b>	
<b>TOTAL 2008</b>	<b>271</b>	<b>210</b>	<b>82</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>(18)</b>		<b>569</b>

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2009 s'établit à 261 millions d'euros contre 569 millions d'euros au 31 décembre 2008 soit une diminution de (308) millions d'euros.

Cette évolution s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		
▸ Activité (à périmètre et change constants)	(287)	(50,4) %
▸ Développement	(13)	(2,3) %
▸ Impact de change	(5)	(0,8) %
▸ Cession d'actifs	(3)	(0,6) %
<b>ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2009</b>	<b>(308)</b>	<b>(54,1) %</b>

## Évolution du résultat d'exploitation par métier

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(331)</b>	<b>(319)</b>	<b>(56,3) %</b>
Haut et milieu de gamme	(184)	(179)	(83,3) %
Économique	(79)	(74)	(26,1) %
Économique États-Unis	(68)	(66)	(98,3) %
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>+ 23</b>	<b>+ 32</b>	<b>N/A</b>
Casinos	+ 7	(1)	(4,0) %
Restauration	(6)	(4)	(80,4) %
Services à bord des trains	(1)	6	N/A
Holdings et Autres	+ 23	31	N/A
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(308)</b>	<b>(287)</b>	<b>(50,4) %</b>

## Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2009/2008 Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	(76)	(74)	(27,3) %
Europe (hors France)	(181)	(169)	(80,7) %
Amérique du Nord	(81)	(78)	(96,0) %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 5	+ 9	N/A
Autres pays	-	+ 5	+ 21,5 %
Structures mondiales	+ 25	+ 20	(107,1) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(308)</b>	<b>(287)</b>	<b>(50,4) %</b>

## NOTE 10. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2008	2009
Intérêts financiers <sup>(1)</sup>	(38)	(91)
Autres revenus et charges financières <sup>(2)</sup>	15	13
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(23)</b>	<b>(78)</b>

(1) Le détail des intérêts financiers décaissés et non décaissés est le suivant :

(en millions d'euros)	2008	2009
Intérêts financiers décaissés	(36)	(89)
Intérêts financiers non décaissés	(2)	(2)
<b>TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS</b>	<b>(38)</b>	<b>(91)</b>

Les intérêts financiers incluent les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes au coût amorti.

(2) Le détail des « Autres revenus et charges financières » est le suivant :

(en millions d'euros)	2008	2009
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (Actifs financiers disponibles à la vente)	1	1
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	11	4
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	3	8
<b>TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>15</b>	<b>13</b>

Les gains et pertes de change sont principalement relatifs à la réévaluation des dettes en devises au coût amorti ainsi qu'aux différents flux de dividendes et de capital.

**NOTE 11. QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE**

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	27	-
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(7)	(3)
<b>Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence</b>	<b>20</b>	<b>(3)</b>

(\*) Suite au rachat de 4,53 % du capital de Orbis au cours du second semestre 2008, Accor a été amené à consolider la société en intégration globale.

Les principales contributions s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Hôtellerie Asie/Australie	3	3
Orbis (Hôtellerie Pologne) (*)	9	-
Société Hôtelière Paris les Halles	4	-
Hôtellerie Sofitel US	2	(1)
The Grand Real Estate	-	(3)
Fonds d'investissement Tunisie & Maroc (STI et RISMA)	-	(5)
Fonds d'investissement Egypte (Macor)	-	1
Sofitel Londres Saint James (Hôtellerie UK)	1	-
Autres	1	2
<b>QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>20</b>	<b>(3)</b>

**NOTE 12. CHARGES DE RESTRUCTURATION**

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Variation de la provision pour restructuration	3	8
Coûts de restructuration	(56)	(120)
<b>Charges de restructuration</b>	<b>(53)</b>	<b>(112)</b>

Les charges de restructuration sur la période 2008 et 2009 comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe, dont les coûts relatifs au plan de départ volontaire annoncé par le Groupe en juin 2009.



**NOTE 13. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS****Note 13.1. Définition des unités génératrices de trésorerie et hypothèses retenues**

Au 31 décembre 2009, les principales valeurs des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie incluses dans les valeurs nettes comptables des UGT testées sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Écart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
<b>HÔTELLERIE</b>		
Australie	181	-
Allemagne	180	-
Haut et Milieu de gamme France	173	-
Motels 6	94	140
Asie	41	-
<b>SOUS-TOTAL HÔTELLERIE</b>	<b>669</b>	<b>140</b>
<b>AUTRES MÉTIERS</b>		
Casinos (Accor Casinos, SHCD et Groupe Lucien Barrière)	366	9
Lenôtre	23	-
<b>SOUS-TOTAL AUTRES MÉTIERS</b>	<b>389</b>	<b>9</b>
<b>VALEURS NETTES COMPTABLES DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE INCLUS DANS LES UGT</b>	<b>1 058 (*)</b>	<b>149</b>

(\*) Ce montant représente 87 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2009.

Les méthodes de détermination des valeurs recouvrables sont détaillées en Note 1.D.6.

Les principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables sont les suivantes :

	Hôtellerie				Autres métiers		
	Allemagne	Australie	HMG France	Asie	Motels 6	Casinos	Lenôtre
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie	EBE	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie	Valorisation marché = Put Colony	Flux futurs de trésorerie
Durées des projections (années)	5	5	N/A	5	7	N/A	5
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	2,00 %	N/A	2,00 %	2,00 %	N/A	2,00 %
Taux d'actualisation	7,69 %	7,69 %	N/A	7,69 %	7,30 %	N/A	7,69 %

**Note 13.2. Pertes de valeurs comptabilisées, nettes des reprises**

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des exercices 2008 et 2009 se détaillent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Écarts d'acquisition	(12)	(184)
Immobilisations incorporelles	-	(11)
Immobilisations corporelles	(43)	(54)
Immobilisations financières	-	-
<b>DÉPRÉCIATION D'ACTIFS</b>	<b>(55)</b>	<b>(249)</b>

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2008 et 2009 sont les suivants :

## A. Dépréciation des écarts d'acquisition

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(10)</b>	<b>(173)</b>
Haut et milieu de gamme	(7)	(58)
Économique	(3)	(2)
Économique États-Unis	-	(113)
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>(2)</b>	<b>(11)</b>
Casinos	-	-
Restauration	(1)	(1)
Services à bord des trains	-	(8)
Holdings et autres	(1)	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(12)</b>	<b>(184)</b>

En 2008, les dépréciations étaient principalement liées à la revue de la valorisation des écarts d'acquisition résiduels.

Au 31 décembre 2009, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation des hôtels Motels 6 aux États-Unis pour 113 millions d'euros, à l'hôtellerie Italie pour 33 millions d'euros et à l'hôtellerie Hongrie pour 21 millions d'euros.

### Analyse de sensibilité

Au 31 décembre 2008, une augmentation de 25 points de base du taux d'actualisation n'aurait pas eu d'impact sur le montant de perte de valeur comptabilisée en 2008. Une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation aurait eu pour effet d'augmenter le montant de perte de valeur comptabilisée en 2008 d'environ 15 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base aurait eu un impact de 106 millions d'euros, principalement relative à des actifs hôteliers américains.

Au 31 décembre 2009, une augmentation de 25 points de base du taux d'actualisation n'aurait pas eu d'impact sur le montant de perte de valeur comptabilisée en 2009. Une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation aurait eu un impact d'environ 29 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base aurait eu un impact de 119 millions d'euros, principalement relative à des actifs hôteliers américains.

## B. Dépréciation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie

Au 31 décembre 2008, aucun montant significatif n'a été constaté.

Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa revue régulière de la valorisation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie, le Groupe a constaté une dépréciation de 11 millions d'euros.

## C. Dépréciation des immobilisations corporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(43)</b>	<b>(54)</b>
Haut et milieu de gamme	(21)	(32)
Économique	(14)	(19)
Économique États-Unis	(8)	(3)
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Casinos	-	-
Restauration	-	-
Services à bord des trains	-	-
Holdings et autres	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>(43)</b>	<b>(54)</b>

En 2008, les 43 millions d'euros de dépréciation d'actifs corporels sont principalement liés à la revue régulière de la valorisation du patrimoine. Les dotations concernent 75 hôtels pour un montant global de (47) millions d'euros et les reprises 15 hôtels pour un montant global de 4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, les dépréciations d'actifs corporels s'élèvent à 54 millions d'euros. Les dotations concernent 86 hôtels pour un montant global de (57) millions d'euros et les reprises concernent 16 hôtels pour un montant global de 3 millions d'euros.

## NOTE 14. RÉSULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HÔTELIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Plus ou moins-values de cessions	109	74
Provisions sur actifs hôteliers	2	(67)
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>7</b>

**Au 31 décembre 2008**, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- ▶ une plus-value de 87 millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession de 55 hôtels à Axa Reim avec maintien d'un contrat de location variable en pourcentage du chiffre d'affaires (cf. Note 2.A.2.1) ;
- ▶ une plus-value de 9 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de Sale & Franchise back en France ;
- ▶ des plus-values sur la cession d'hôtels non prioritaires en Europe pour 12 millions d'euros.

**Au 31 décembre 2009**, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- ▶ une plus-value de 39 millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession de 157 hôtels F1 à un consortium d'investisseurs institutionnels français (cf. Note 2.A.2.1) ;
- ▶ une plus-value de 9,5 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de Sale & Franchise back en France portant sur 6 hôtels ;
- ▶ une plus-value de 8,5 millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession d'hôtels non prioritaires en France portant sur 10 hôtels ;
- ▶ une moins-value de (6) millions d'euros dégagée dans le cadre des cessions Motels 6, comprenant pour une part des cessions avec maintien d'un contrat de franchise (15 hôtels) et d'autre part des cessions d'hôtels non prioritaires (6 hôtels).

## NOTE 15. RÉSULTAT DE LA GESTION DES AUTRES ACTIFS

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Plus ou moins-values de cessions	41	(2)
Provisions	(5)	(9)
Gains/(pertes) non récurrents	(13)	(16)
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>(27)</b>

**Au 31 décembre 2008**, le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment :

- ▶ une plus-value de 41 millions d'euros générée par la cession d'actifs non stratégiques pour le Groupe : la société de restauration collective au Brésil (plus-value de 32 millions d'euros), et de l'immobilier de bureau (plus-value de 7 millions d'euros) ;
- ▶ une provision complémentaire de (23) millions d'euros liée à la mise à valeur de marché des titres Club Méditerranée détenus par le Groupe.

**Au 31 décembre 2009**, le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment :

- ▶ une moins-value de (3) millions d'euros générée par la cession des titres Club Méditerranée (cf. Note 2.A.1) ;
- ▶ une plus-value de 2 millions d'euros générée par la cession d'immobilier de bureau à Bruxelles.

**NOTE 16. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES****Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice**

(en millions d'euros)	2008	2009
Charge d'impôt exigible	(161)	(73)
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES</b>	<b>(161)</b>	<b>(73)</b>
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	(17)	23
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	1	1
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(16)</b>	<b>24</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT HORS IMPÔT AFFÉRENT AUX SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>(177)</b>	<b>(49)</b>
Impôts des sociétés mises en équivalence	(7)	(4)
<b>CHARGE D'IMPÔT TOTALE</b>	<b>(184)</b>	<b>(53)</b>

**Note 16.2. Taux effectif d'impôt**

(en millions d'euros)	2008	2009
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)</b>	<b>592</b>	<b>(201)</b>
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	(5)	209
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	298	368
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	7	4
Autres	3	7
<b>TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)</b>	<b>303</b>	<b>588</b>
<b>RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)</b>	<b>(434) (*)</b>	<b>(410)</b>
<b>RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)</b>	<b>461</b>	<b>(23)</b>
<b>TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE (E)</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>
<b>IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)</b>	<b>(159)</b>	<b>8</b>
Ajustements sur l'impôt théorique liés :		
au différentiel de taux courant des pays étrangers	25	(1)
à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(28)	(39)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	7	9
à des impacts de changement de taux d'impôts différés	-	2
aux quotes-parts de mises en équivalence	7	4
au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	(6)	1
à la réforme de la Taxe professionnelle en 2010 (Cf. Note 1.K)	-	(15)
à d'autres éléments	6	3
<b>TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)</b>	<b>11</b>	<b>(36)</b>
<b>IMPÔT AU TAUX NORMAL (H) = (F) + (G)</b>	<b>(148)</b>	<b>(28)</b>
<b>IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (I)</b>	<b>(29) (*)</b>	<b>(21) (**)</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)</b>	<b>(177)</b>	<b>(49)</b>
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	461	(23)
Charge d'impôt à taux courant	(134)	7
<b>TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE</b>	<b>29,1 %</b>	<b>30,1 %</b>

(\*) En 2008, principalement relatif aux transactions immobilières réalisées en France et en Suisse avec Axa Reim (cf. Note 2.A.2.1). Au 31 décembre 2008, figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value fiscale de 80,9 millions d'euros qui, dans le cadre du régime de faveur des Sociétés d'Investissements Immobilières Cotées (SIIC), a été taxée au taux réduit de 16,5 % pour 13 millions d'euros en France. Par ailleurs, la plus-value fiscale en Suisse de € 18,9 millions a généré un impôt courant de 6,8 millions d'euros. Par ailleurs, en France, les plus-values sur cessions de titres ont été taxées au régime en vigueur sur les titres (quote-part de frais et charges de 5 %).

(\*\*) En 2009, principalement relatif à la cession de 157 hôtels F1 à un consortium d'investisseurs institutionnels français (cf. Note 2.A.2.1).

Au 31 décembre 2009, figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value fiscale de 104 millions d'euros qui, dans le cadre du régime de faveur des Sociétés d'Investissements Immobilières Cotées (SIIC), a été taxée au taux réduit de 19 % pour 19 millions d'euros.

**Note 16.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan**

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	150	152
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	48	41
Pertes fiscales activées	4	72
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>202</b>	<b>265</b>
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	41	40
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	91	112
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>132</b>	<b>152</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)</b>	<b>70</b>	<b>113</b>

**Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés**

Au 31 décembre 2009, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 191 millions d'euros. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 179 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Au 31 décembre 2009, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales <sup>(1)</sup>	Crédits d'impôt	Total
N+ 1	-	7	-	7
N+ 2	-	1	-	1
N+ 3	-	11	-	11
N+ 4	6	15	-	21
N+ 5 et au-delà	5	19	-	24
Sans limite	-	126	1	127
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>11</b>	<b>179</b>	<b>1</b>	<b>191</b>

(1) Au 31 décembre 2009, les impôts différés non comptabilisés comprennent 38 millions d'euros d'impôts différés sur les déficits fiscaux des sociétés NewGen en Allemagne, en France et en Autriche (cf. Note 2.B.1.4).

## NOTE 17. ÉCARTS D'ACQUISITION

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	1 287	1 395
Dépréciations	-	(175)
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>	<b>1 287</b>	<b>1 220</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>HÔTELLERIE</b>			
Australie		144	181
Allemagne	2.B.1.4	201	180
Haut et Milieu de gamme France		184	173
Motels 6		212	94
Économique (hors Motels 6)		91	86
Asie		41	41
Egypte		24	24
Pologne	2.B.1.2	95	12
Suisse		11	11
Portugal		9	9
Pays-Bas		13	8
Hongrie		25	2
Italie		33	-
Autres Hôtellerie (inférieurs à 6 millions d'euros)		2	4
<b>SOUS-TOTAL HÔTELLERIE</b>		<b>1 085</b>	<b>825</b>
<b>AUTRES MÉTIERS</b>			
Groupe Lucien Barrière	2.B.3	162	366
Lenôtre		25	23
Autres Métiers (inférieurs à 6 millions d'euros)		15	6
<b>SOUS-TOTAL AUTRES MÉTIERS</b>		<b>202</b>	<b>395</b>
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>		<b>1 287</b>	<b>1 220</b>

Accor a, au cours de l'exercice 2008, procédé à une élimination de la valeur comptable des cumuls d'amortissement et de dépréciations comptabilisés sur les écarts d'acquisitions en date de conversion aux IFRS, en effectuant une diminution correspondante de leur valeur brute.

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>		<b>1 287</b>	<b>1 287</b>
<b>AUGMENTATION DE LA VALEUR BRUTE ET IMPACT DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE</b>		<b>129</b>	<b>218</b>
<b>Hôtellerie</b>			
Hôtellerie Belgique		-	2
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme France		11	2
Hôtellerie Allemagne (complément de prix Newgen)	2.B.1.4	10	1
Hôtellerie Pologne (intégration Orbis)	2.B.1.2	104	-
Hôtellerie Économique (hors Motels 6)		1	4
<b>Autres métiers</b>			
Groupe Lucien Barrière SAS	2.B.3	-	204
Autres		3	5
<b>CESSIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>(76)</b>	<b>(18)</b>
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	13	<b>(12)</b>	<b>(184)</b>
<b>DIFFÉRENCE DE CONVERSION</b>		<b>(29)</b>	<b>34</b>
<b>RECLASSEMENTS EN IMMOBILISATIONS (*)</b>		<b>(12)</b>	<b>(110)</b>
<b>RECLASSEMENTS EN ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RECLASSEMENTS ET AUTRES VARIATIONS</b>		<b>-</b>	<b>(7)</b>
<b>VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE</b>		<b>1 287</b>	<b>1 220</b>

(\*) Dont l'affectation de l'écart de première consolidation d'Orbis.

## NOTE 18. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>VALEURS BRUTES</b>		
Marque Motels 6 <sup>(1)</sup>	145	140
Autres marques et réseaux <sup>(2)</sup>	75	77
Licences, logiciels	88	143
Autres immobilisations incorporelles <sup>(3)</sup>	257	215
<b>TOTAL VALEURS BRUTES</b>	<b>565</b>	<b>575</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR</b>		
Licences, logiciels	(62)	(117)
Autres immobilisations incorporelles	(101)	(69)
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS</b>	<b>(163)</b>	<b>(186)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>402</b>	<b>389</b>

(1) Au 31 décembre 2009, la variation de la marque Motels 6 s'explique par l'évolution des taux de clôture USD contre EURO (31 décembre 2008 : 1,392 – 31 décembre 2009 : 1,441).

(2) Dont 48 millions d'euros de droits d'utilisation de terrains sur les hôtels Ibis et Novotel en Chine.

(3) Dont 155 millions d'euros de droits au bail (dont 104 millions d'euros de droit d'usufruit des terrains suite à l'acquisition d'Orbis en 2008).

**Tableau de variation des immobilisations incorporelles :**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>VALEURS NETTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>268</b>	<b>402</b>
Acquisitions de la période	12	9
Immobilisations générées en interne <sup>(1)</sup>	13	13
Entrées de périmètre <sup>(2)</sup>	126	6
Dotations aux amortissements	(20)	(21)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	(11)
Cessions de la période	(4)	(6)
Différence de conversion	(19)	(2)
Reclassements	26	(1)
<b>VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>402</b>	<b>389</b>

(1) Investissements sur licences et logiciels pour un montant de 10 millions d'euros (dont principalement 3 millions d'euros aux États-Unis).

(2) Intégration globale d'Orbis suite au rachat de 4,53 % du capital de Orbis au cours du second semestre 2008.

**Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Marque Motels 6	145	140
Autres marques et réseaux	75	77
<b>VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>220</b>	<b>217</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 comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

Au 31 décembre 2009 le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations incorporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 12 millions d'euros.

**NOTE 19. IMMOBILISATIONS CORPORELLES****Note 19.1 Détail des immobilisations corporelles par nature**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	512	476
Constructions	2 634	2 732
Agencements	2 074	2 121
Matériels et mobiliers	1 543	1 615
Immobilisations en cours	312	294
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>7 075</b>	<b>7 238</b>



<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Constructions	(766)	(843)
Agencements	(972)	(1 022)
Matériels et mobiliers	(909)	(954)
Immobilisations en cours	(3)	(3)
<b>TOTAL DES AMORTISSEMENTS</b>	<b>(2 650)</b>	<b>(2 822)</b>
Terrains	(6)	(5)
Constructions	(81)	(88)
Agencements	(36)	(36)
Matériels et mobiliers	(12)	(15)
Immobilisations en cours	(3)	(3)
<b>TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(138)</b>	<b>(147)</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(2 788)</b>	<b>(2 969)</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	506	471
Constructions	1 787	1 801
Agencements	1 066	1 063
Matériels et mobiliers	622	646
Immobilisations en cours	306	288
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>4 287</b>	<b>4 269</b>

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>VALEURS NETTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>3 292</b>	<b>4 287</b>
Entrées de périmètre	423	198
Investissements de la période	1 225 (*)	632
Cessions	(157)	(227)
Dotations aux amortissements	(383)	(438)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(43)	(51)
Différence de conversion	(86)	22
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. Note 31)	44	(139)
Autres reclassements	(28)	(15)
<b>VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>4 287</b>	<b>4 269</b>

(\*) Dont l'exercice d'option d'achat sur 9 hôtels en France et 84 hôtels aux États-Unis.

Au 31 décembre 2009, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 228 millions d'euros. Il s'élevait à 234 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Par ailleurs, dans le cadre des opérations signées avec Foncière des Murs (cf. Note 2.A.2.1 et Note 39), Accor s'est engagé à réaliser des travaux pour 106 millions d'euros sur la période 2005-2009 et Foncière des Murs s'est engagée à financer 148 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, 99 millions d'euros de travaux ont été réalisés par le Groupe. De plus, le Groupe s'est engagé à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires (4 % Ibis et Etap Hotel, 3,5 % Novotel et Sofitel, et 3 % ou 3,5 % Mercure) à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009 et jusqu'à la première rupture possible du bail (1<sup>er</sup> juillet 2017).

Dans le cadre des opérations réalisées avec Axa Reim (cf. Note 2.A.2.1), Accor s'est engagé à réaliser 28 millions d'euros de travaux en France et en Suisse.

En 2009, le montant des frais financiers incorporés dans le coût des immobilisations corporelles s'est élevé à 8 millions d'euros (7 millions d'euros pour l'exercice 2008). Le taux de capitalisation utilisé pour déterminer le montant des coûts d'emprunts pouvant être incorporés dans le coût des actifs s'élève à 4,74 % (taux moyen de la dette Groupe au 31 décembre 2008).

## Note 19.2 Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2009, les immobilisations en location-financement retraitées dans le bilan s'élèvent à 92 millions d'euros en valeurs nettes, contre 125 millions d'euros au 31 décembre 2008, et se répartissent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Terrains	24	20
Constructions	160	126
Agencements	66	63
Matériels et mobiliers	15	7
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)</b>	<b>265</b>	<b>216</b>
Constructions	(81)	(75)
Agencements	(46)	(47)
Matériels et mobiliers	(13)	(2)
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES (AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS)</b>	<b>(140)</b>	<b>(124)</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)</b>	<b>125</b>	<b>92</b>

La dette résiduelle fin de période relative aux contrats de location-financement se présente de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette Non actualisée
2009	151
2010	144
2011	131
2012	116
2013	104
2014	95
2015	78
2016	74
2017	70
2018	62
2019	53
2020	49
2021	45
2022	41
> 2023	38

**NOTE 20. PRÊTS LONG TERME**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	96	127
Dépréciation	(18)	(20)
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>	<b>78</b>	<b>107</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Hôtellerie Asie Pacifique <sup>(1)</sup>	67	66
Autres	11	41
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>107</b>

(1) Le montant des prêts consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut principalement des prêts accordés à Tahl (Foncière australienne) pour un montant de 61 millions d'euros au 31 décembre 2009.

**NOTE 21. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Asie/Pacifique <sup>(*)</sup>	94	120
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) <sup>(1)</sup>	35	30
Société Hôtelière Paris Les Halles <sup>(2)</sup>	12	11
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas) <sup>(3)</sup>	10	7
Hôtellerie Sofitel US (25 %) (Note 2.A.2.2) <sup>(4)</sup>	(12)	(16)
Autres	37	39
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>191</b>

(\*) Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Entreprises Limited pour 28 millions d'euros, du développement en Inde pour 26 millions d'euros, Ambassador Inc et Ambatel Inc (Corée du Sud) pour 15 millions d'euros, Novotel Mumbai pour 9 millions d'euros.

(1) Les comptes du fonds d'investissement hôtelier au Maroc (Risma) se détaillent comme suit :

**Risma (Fonds d'investissement Maroc)**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Chiffre d'affaires	98	82
Résultat net	1	(13)
Trésorerie/(Dette) nette	(138)	(169)
Montant des capitaux propres	94	81
Capitalisation boursière	163	143
Total de bilan	278	323
Fraction de capital détenu	34,92 %	34,92 %

(2) Les comptes de la Société Hôtelière Paris les Halles se décomposent comme suit :

#### Société Hôtelière Paris Les Halles

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Chiffre d'affaires	67	60
Résultat net	12	(0)
Trésorerie/(Dette) nette	(77)	(107)
Montant des capitaux propres	35	30
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	137	158
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %

(3) Les comptes du Sofitel The Grand (Hôtellerie Pays-Bas) se décomposent comme suit :

#### The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas)

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Chiffre d'affaires	11	8
Résultat net	(4)	(7)
Trésorerie/(Dette) nette	(6)	(24)
Montant des capitaux propres	16	11
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	28	41
Fraction de capital détenu	58,71 %	58,71 % (*)

Société intégrée globalement en 2007 et passée en mise en équivalence en 2008 suite à l'opération Sale & Management Back.

(\*) Le pourcentage de contrôle étant de 40 %.

(4) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel US sont les suivants :

#### Hôtellerie Sofitel US

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Chiffre d'affaires	167	140
Résultat net	8	(2)
Trésorerie/(Dette) nette	(469)	(461)
Montant des capitaux propres	(46)	(62)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	481	445
Fraction de capital détenu	25,00 %	25,00 %

**NOTE 22. ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Titres de participation ( <i>Actifs financiers disponibles à la vente</i> )	157	126
Dépôts et cautionnements ( <i>Prêts et Créances</i> )	63	67
<b>Total valeurs brutes</b>	<b>220</b>	<b>193</b>
Provisions pour dépréciation	(75)	(66)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>145</b>	<b>127</b>

La provision pour dépréciation des actifs financiers non courants est relative, dans sa quasi-totalité, aux titres de participation.

Les principaux titres et dépôts non consolidés sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Club Méditerranée <sup>(1)</sup>	14	-
Autres participations et dépôts <sup>(2)</sup>	131	127
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>145</b>	<b>127</b>

(1) Au cours de l'exercice 2009, Accor a cédé la totalité de sa participation dans le Club Méditerranée (1 162 630 titres). Accor ne détient plus de titres Club Méditerranée.

(2) Dont les titres de Stone (foncière en France) pour 17 millions d'euros, les titres de TAHL (foncière en Australie) pour 20 millions d'euros, un dépôt de 21 millions d'euros pour les tranches 6 à 10 des hôtels Motels 6 aux États-Unis et un dépôt de 10 millions d'euros concernant des hôtels en France cédés en 2008.

**NOTE 23. COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS****Note 23.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Valeurs brutes	513	504
Provisions	(40)	(46)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>473</b>	<b>458</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 23.2. Détail des autres tiers actifs**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Stocks	96	49
TVA à récupérer	181	154
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	6	7
Créances d'impôts et taxes (*)	22	273
Autres débiteurs	231	269
Charges constatées d'avance	153	169
<b>VALEURS BRUTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS</b>	<b>689</b>	<b>921</b>
<b>PROVISIONS</b>	<b>(21)</b>	<b>(22)</b>
<b>VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS</b>	<b>668</b>	<b>899</b>

(\*) Ce poste comprend 242 millions d'euros liés au paiement du redressement fiscal CIWLT en février 2009 (cf. Note 38).

**Note 23.3. Détail des autres tiers passifs**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
TVA à payer	96	99
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	447	416
Dettes d'impôts et taxes (*)	257	280
Autres créanciers (*)	361	360
Produits constatés d'avance	157	131
<b>VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS</b>	<b>1 318</b>	<b>1 286</b>

(\*) Ces postes comprennent 192 millions d'euros liés au précompte (cf. Note 38).

**Note 23.4. Échéancier des comptes de tiers**

<b>Au 31 décembre 2009</b> <i>(en millions d'euros)</i>	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2009	Déc. 2008
Stocks	47	-	-	47	92
Clients	458	-	-	458	473
TVA à récupérer	152	2	-	154	181
Créances de personnel et organismes sociaux	7	-	-	7	6
Créances impôts et taxes	272	1	-	273	22
Autres débiteurs	244	1	-	245	214
<b>ACTIF COURT TERME</b>	<b>1 180</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>1 184</b>	<b>988</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	567	3	-	570	574
TVA à payer	99	-	-	99	96
Personnel et organismes sociaux	400	15	1	416	447
Dettes autres impôts et taxes	280	-	-	280	257
Autres créanciers	360	-	-	360	361
<b>PASSIF COURT TERME</b>	<b>1 706</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1 725</b>	<b>1 735</b>

## NOTE 24. CAPITAL POTENTIEL

### Note 24.1. Nombre d'actions potentielles

Le calcul du nombre d'actions potentielles intègre les plans d'options de souscription et les actions sous conditions de performance attribués aux salariés de New Services Holding puisque ceux-ci restent rattachés à Accor S.A. et auront vocation à se transformer en actions Accor et non en actions New Services Holding.

Au 31 décembre 2009, le capital social est composé de 225 458 199 actions. Le nombre moyen d'actions en circulation en 2009 s'établit à 222 890 385. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009 est de 225 458 199.**

Par ailleurs, 9 485 318 options de souscription, soit 4,21 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2009.

Accor a par ailleurs attribué à ses dirigeants en 2008 et 2009 des actions sous conditions de performance liées aux résultats :

- ▶ le 28 mars 2008 Accor a attribué 107 034 actions Accor sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2008 et 2009. Une partie des conditions de performance n'ayant pas été atteinte en 2008, seules 26 166 actions sont aujourd'hui susceptibles d'être octroyées ;
- ▶ le 31 mars 2009, Accor a attribué 242 553 actions Accor sous conditions de performance liées aux résultats des exercices 2009 et 2010. Une partie des conditions de performance n'ayant pas été atteinte en 2009, seules 116 653 actions sont aujourd'hui susceptibles d'être octroyées.

**Sur la base d'une conversion totale des actions potentielles Accor présentées ci-dessus, le nombre d'actions Accor en circulation serait de 235 086 336 titres.**

### Note 24.2. Résultat net dilué par action

Le nombre moyen pondéré d'actions dilué utilisé dans le cadre du résultat net dilué par action intègre les plans d'options de souscription et les actions sous conditions de performance attribués aux salariés de New Services Holding puisque ceux-ci restent rattachés à Accor S.A. et auront vocation à se transformer en actions Accor et non en actions New Services Holding.

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Accor sur les 12 mois (32,57 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2009 est de 222 932 096. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Déc. 2008</b>	<b>Déc. 2009</b>
Résultat net part du Groupe	401	(262)
Nombre moyen pondéré d'actions <i>(en milliers)</i>	221 237	222 890
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription <i>(en milliers)</i>	840	16
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance <i>(en milliers)</i>	-	26
Nombre moyen pondéré d'actions dilué <i>(en milliers)</i>	222 077	222 932
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>1,81</b>	<b>(1,18)</b>

Les instruments qui pourraient éventuellement dans le futur, diluer le résultat net, mais qui ne sont pas inclus dans le calcul du résultat net dilué par action puisque non dilutifs sur l'exercice 2009 sont :

- ▶ les plans 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17 et 18 d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2009 ;
- ▶ 116 653 actions sous conditions de performance issues du plan attribuées en 2009 et dont la réalisation des conditions de performance sera évaluée à la fin de l'exercice 2010.

## Note 24.3. Avantages sur capitaux propres attribués aux employés (hors employés New Services Holding)

### Plans d'options de souscription d'actions attribués aux employés (hors employés New Services Holding)

#### Description des principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions Accor

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 (hors employés New Services Holding)	Période de levée d'option	Nombre de bénéficiaires (hors bénéficiaires New Services Holding)	Prix d'exercice (en euros)	Méthode de règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 5	4-janv.-2001	8 ans	1 797 000	du 4/01/04 au 4/01/09	28	40,58	Capitaux propres
Plan 6	8-janv.-2002	8 ans	3 223 140	du 8/01/05 au 8/01/10	1 955	37,77	Capitaux propres
Plan 7 (*)	12-juil.-2002	7 ans	72 720	du 12/07/05 au 12/07/09	2 897	39,10	Capitaux propres
Plan 8	3-janv.-2003	8 ans	144 000	du 4/01/06 au 3/01/11	60	31,83	Capitaux propres
Plan 9	7-janv.-2004	8 ans	1 361 800	du 8/01/07 au 7/01/12	1 467	35,68	Capitaux propres
Plan 10 (*)	9-juil.-2004	8 ans	56 792	du 9/07/07 au 9/07/12	2 767	33,94	Capitaux propres
Plan 11	12-janv.-2005	7 ans	1 211 750	du 13/01/09 au 12/01/12	848	32,42	Capitaux propres
Plan 12	9-janv.-2006	7 ans	1 097 500	du 10/01/10 au 09/01/13	162	46,15	Capitaux propres
Plan 13	24-mars-2006	7 ans	615 350	du 25/03/10 au 24/03/13	765	49,10	Capitaux propres
Plan 14	22-mars-2007	7 ans	1 331 200	du 23/03/11 au 22/03/14	836	68,65	Capitaux propres
Plan 15	14 mai-2007	7 ans	82 500	du 15/05/11 au 14/05/14	9	71,72	Capitaux propres
Plan 16 (*)	13-sept.-2007	8 ans	1 060	du 13/09/10 au 13/09/15	29	60,44	Capitaux propres
Plan 17	28-mars-2008	7 ans	1 256 550	du 29/03/12 au 28/03/15	890	46,46	Capitaux propres
Plan 18	30-sept.-2008	7 ans	69 000	du 01/10/12 au 30/09/15	4	42,70	Capitaux propres
Plan 19	31-mars-2009	8 ans	848 525	du 01/04/13 au 31/03/17	979	27,45	Capitaux propres

(\*) Les plans 7, 10 et 16 correspondent à des plans de bons d'épargne en actions (BEA).

Le plan n° 15 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2007 à 2010), une tranche représentant un quart des options de souscription d'actions attribuées initialement est soumise à des critères de performance collective mesurant la performance du Groupe Accor sur la base d'objectifs prédéterminés.

Les critères de performance pour chacun des exercices sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les bénéficiaires se verront remettre un quart des options de souscription d'actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre un huitième des options de souscription d'actions.

Pour que le nombre d'options de souscription d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'options de souscriptions d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure ou égale à environ 10 % par an. Si les progressions de ces critères sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'options de souscription d'actions réellement attribuées sera réduit en fonction de fourchettes de progression.



En 2007, les critères de performance ont été réalisés. En 2008 et 2009, une partie seulement des critères de performance ont été réalisés générant une annulation de 23 198 options.

**Les mouvements intervenus en 2008 et 2009 sur les plans d'options sur actions attribués aux employés (hors employés New Services Holding) sont les suivants :**

	31 décembre 2008		31 décembre 2009	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
<b>OPTIONS NON EXERCÉES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>7 698 206</b>	<b>44,57</b>	<b>8 715 385</b>	<b>45,05</b>
Options attribuées	1 326 610	46,28	848 525	27,45
Options annulées/échues	(128 103)	39,93	(765 471)	43,35
Options exercées	(181 328)	36,79	(199 013)	36,96
<b>OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE</b>	<b>8 715 385</b>	<b>45,05</b>	<b>8 599 426</b>	<b>43,65</b>
<b>OPTIONS EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE</b>	<b>3 097 410</b>	<b>37,41</b>	<b>3 489 584</b>	<b>35,21</b>

**Au 31 décembre 2009, les plans non exercés sont les suivants :**

	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 6	37,77	1 173 486	8 jours
Plan 8	31,83	54 750	1 an
Plan 9	35,68	1 048 611	2 ans
Plan 10	33,94	52 171	2,5 ans
Plan 11	32,42	1 160 566	2 ans
Plan 12	46,15	1 080 200	3 ans
Plan 13	49,10	592 450	3,3 ans
Plan 14	68,65	1 269 630	4,3 ans
Plan 15	71,72	59 302	4,5 ans
Plan 16	60,44	1 060	5,8 ans
Plan 17	46,46	1 221 000	5,3 ans
Plan 18	42,70	69 000	5,8 ans
Plan 19	27,45	817 200	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 (*)	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 attribués aux employés (hors employés New Services Holding)

La charge totale comptabilisée en charge de personnel en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital attribués aux employés (hors employés New Services Holding) s'élève à 18 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 20 millions d'euros au 31 décembre 2008.

### **Plan d'Épargne Entreprise**

En avril 2007, une opération d'actionnariat salarié a été proposée aux salariés du Groupe, dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise.

Cette opération est de type dit à « effet de levier ». Pour chaque action souscrite entre le 11 et 18 juin 2007, la banque partenaire de l'opération en a financé 9 pour le compte du salarié. Les salariés recevront à la fin d'une période de blocage de 5 ans, 100 % de la hausse moyenne calculée sur l'ensemble des actions souscrites par le salarié grâce à son apport personnel et au complément bancaire.

De plus, l'investissement initial du salarié sur l'action est garanti par la banque.

Les caractéristiques du plan sont les suivantes :

- ▶ prix de référence des titres : 68,61 euros ;
- ▶ pourcentage de décote accordé aux salariés : 18,9 % ;
- ▶ prix de souscription décoté pour les salariés : 55,64 euros (NB : Hors Allemagne, puisque les salariés allemands ont souscrit des actions sans décote mais se sont vus attribuer des bons de Souscription en Actions).

À l'issue de la période de souscription, le Groupe a émis 693 079 actions nouvelles au titre des souscriptions réalisées par les salariés (hors salariés New Services Holding) dont 692 019 via les Fonds Communs de Placement et 1 060 actions en direct.

La juste valeur de la rémunération reçue par les salariés (hors salariés New Services Holding) s'est élevée à 8,7 millions 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 0,18 million d'euros. Ce coût d'incessibilité représente 5,5 % du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

### **Plan d'actions sous conditions de performance attribués aux employés (hors employés New Services Holding)**

#### **Plan 2007**

Le 14 mai 2007 Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés (hors dirigeants et salariés New Services Holding) 48 911 actions sous conditions de performance.

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt pour l'exercice et l'exercice suivant au cours duquel a été attribué le plan. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se voient remettre la moitié des actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se voient remettre un quart des actions.

Pour que le nombre d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure à environ 10 % par an. Si les progressions sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'actions est réduit en fonction de fourchettes de progression.

Le plan prévoit également que les actions ainsi attribuées font l'objet d'une période de conservation de deux ans, pendant laquelle elles ne peuvent être cédées.

La juste valeur de ces rémunérations (3,5 millions d'euros) a été comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution multipliée par le nombre d'actions émises.

#### **Au 31 décembre 2007**

À la clôture de l'exercice 2007, les conditions de performance ont été atteintes.

#### **Au 31 décembre 2008**

À la clôture de l'exercice 2008, une partie seulement des conditions de performance a été atteinte. De ce fait, la juste valeur du plan a été recalculée et s'élevait au 31 décembre 2008 à 3,3 millions d'euros.

#### **Au 31 décembre 2009**

La période d'acquisition des droits de ce plan est arrivée à échéance le 14 mai 2009. Suite à la réalisation des conditions de performance et sous condition de présence à cette date, 43 712 actions ont été remises aux bénéficiaires.

La juste valeur totale du plan s'est in fine élevée à 3,1 millions d'euros.

#### **Plan 2008**

Le 28 mars 2008, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés (hors dirigeants et salariés New Services Holding) 95 469 actions sous conditions de performance.

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt pour l'exercice et l'exercice suivant au cours duquel a été attribué le plan. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se voient remettre la moitié des actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se voient remettre un quart des actions.

Pour que le nombre d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure à environ 10 % par an. Si les progressions sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'actions est réduit en fonction de fourchettes de progression.

Le plan prévoit également que les actions ainsi attribuées font l'objet d'une période de conservation de deux ans, pendant laquelle elles ne peuvent être cédées.

La juste valeur de ces rémunérations (4,5 millions d'euros) a été comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme la moyenne des vingt derniers cours de bourse précédant la date d'attribution multipliée par le nombre d'actions émises.

#### **Au 31 décembre 2008**

À la clôture de l'exercice 2008, une partie seulement des conditions de performance a été atteinte. De ce fait, la juste valeur du plan a été recalculée et s'élevait à 1,08 million d'euros après anticipation de la non-réalisation des conditions de performance 2009.

#### **Au 31 décembre 2009**

À la clôture de l'exercice 2009, les conditions de performance 2009 n'ont pas été atteintes.

La juste valeur du plan s'élève toujours à 1,08 million d'euros dont 0,54 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 (hors dirigeants et salariés New Services Holding) 212 186 actions sous conditions de performance dont :

- ▶ 174 918 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 ;
- ▶ 37 268 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 4 ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition.

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt pour les exercices 2009 et 2010. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se voient remettre la moitié des actions. Si deux des trois conditions sont remplies, les bénéficiaires se verront remettre environ un tiers des actions et si une seule des trois conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre environ un sixième des actions.

Pour que le nombre d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure à environ 10 % par an. Si les progressions sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'actions est réduit en fonction de fourchettes de progression.

La juste valeur de ces rémunérations (5 millions d'euros au 31 mars 2009) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

#### **Au 31 décembre 2009**

À la clôture de l'exercice 2009, les conditions de performance 2009 n'ont pas été atteintes.

De ce fait, la juste valeur du plan a été recalculée et s'élève à 2,5 millions d'euros après prise en compte de la non-réalisation des conditions de performance 2009. 0,9 million d'euros de charges a été comptabilisé sur ce plan en 2009.

**NOTE 25. RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Obligations convertibles	-	-
Obligations Remboursables en Actions	-	-
Fonds commun de placement et Sicav	-	-
Swap de taux et de change	(6)	(12)
Revalorisation des titres non consolidés	-	-
Revalorisation de titres disponibles à la vente	-	-
<b>IMPACT CAPITALS PROPRES</b>	<b>(6)</b>	<b>(12)</b>

**Variation des réserves de juste valeur des instruments financiers**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>	<b>(66)</b>	-
Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres <sup>(1)</sup>	(66)	-
Transféré(e) en résultat	-	-
<b>COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(6)</b>	<b>(6)</b>
Profit (perte) porté(e) en capitaux propres	(6)	(6)
Transféré(e) en résultat	-	-
<b>VARIATION DE LA RÉSERVE</b>	<b>(72)</b>	<b>(6)</b>

(1) Les réserves de juste valeur des instruments financiers correspondent à la prise en compte de la valeur composante optionnelle « action » incluse dans les OCEANE.

Initialement, cette composante action représentait 50 millions d'euros pour l'OCEANE émise en 2002 pour une valeur faciale de 570 millions d'euros et 75 millions d'euros pour l'OCEANE émise en 2003 pour une valeur faciale de 616 millions d'euros.

La variation de 66 millions d'euros correspondait à cette composante « action » qui a été reprise au fur et à mesure de la conversion ou du remboursement des obligations dont les dernières ont été entièrement remboursées début 2008.

## NOTE 26. MINORITAIRES

*(en millions d'euros)*

<b>31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>98</b>
Résultat minoritaire de la période	14
Dividendes versés aux minoritaires	(9)
Augmentation de capital	1
Différence de conversion	(48)
Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	226
<b>31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>282</b>
Résultat minoritaire de la période	12
Dividendes versés aux minoritaires	(13)
Augmentation de capital	(1)
Différence de conversion	4
Variations de périmètre	2
<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>286</b>

(1) La principale variation de l'exercice correspond au passage des filiales Orbis de mise en équivalence à intégration globale, suite au rachat de 4,53 % du capital au cours du second semestre 2008. La quote-part des minoritaires des filiales Orbis s'élevait à 179 millions d'euros au 31 décembre 2008.

## NOTE 27. RÉSULTAT GLOBAL

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008			Déc. 2009		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	(212)	-	(212)	101	-	101
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	-	-	-	-	-	-
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	(6)	-	(6)	(6)	-	(6)
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(3)	1	(2)	(1)	0	(1)
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(221)</b>	<b>1</b>	<b>(220)</b>	<b>94</b>	<b>0</b>	<b>94</b>

Les ajustements de reclassements du résultat global vers le résultat net de la période se détaillent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Différence de conversion	-	-
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	(23)	-
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	-	-
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-
<b>TOTAL AJUSTEMENTS DE RECLASSEMENTS</b>	<b>(23)</b>	<b>-</b>

**NOTE 28. ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES****Note 28.A Dettes financières brutes**

Au 31 décembre 2009, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	Taux effectif 2008		Taux effectif déc. 2009	
	Déc. 2008	%	Déc. 2009	%
EUR	498	5,40	1 326	6,04
CNY	79	4,75	94	4,77
PLN	100	7,20	82	4,30
AUD	43	5,54	41	4,57
USD	49	1,96	11	1,10
Autres devises <sup>(1)</sup>	112	5,15	125	3,07
<b>DETTE BRUTE</b>	<b>881</b>	<b>5,33</b>	<b>1 679</b>	<b>5,59</b>
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	180	-	151	-
Engagements d'achat	37	-	11	-
Revalorisation passifs financiers	-	-	-	-
Dérivés passif	87	-	21	-
Autres dettes financières court terme et banques	50	-	102	-
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>1 235</b>	<b>-</b>	<b>1 964</b>	<b>-</b>

(1) Dont en JPY l'équivalent de 28 millions d'euros, en CHF l'équivalent de 23 millions d'euros au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Dettes financières non courantes (long terme)	963	1 642
Dettes financières courantes (court terme)	272	322
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>1 235</b>	<b>1 964</b>

**Note 28.B Échéancier des dettes financières brutes**

Au 31 décembre 2009, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Année N + 1	272	322
Année N + 2	58	199
Année N + 3	160	84
Année N + 4	227	647
Année N + 5	344	327
Année N + 6	18	23
Au-delà	156	362
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>1 235</b>	<b>1 964</b>

Une présentation d'un échéancier sur le long terme a semblé être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la Note 28.E sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2009, Accor bénéficie de lignes de crédit confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de 2 530 millions d'euros ayant des échéances variant entre février 2011 et août 2013.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2009 est de 91 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 290 millions d'euros de janvier 2010 à décembre 2013 et 64 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2008 était de 39 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 143 millions d'euros de janvier 2009 à décembre 2012 et 11 millions d'euros au-delà.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux moyen de la dette au 31 décembre, après prise en compte des instruments de couverture, sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

## Note 28.C Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2009, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 428	5,14 %	85 %
CNY	94	4,77 %	6 %
PLN	78	4,29 %	5 %
AUD	4	7,52 %	0 %
USD	-	0,00 %	0 %
Autres devises	75	4,26 %	4 %
<b>DETTE BRUTE TOTALE</b>	<b>1 679</b>	<b>5,04 %</b>	<b>100 %</b>

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute au 31 décembre 2009 se répartit de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 326	6,04 %	79 %
CNY	94	4,77 %	6 %
PLN	82	4,30 %	5 %
AUD	41	4,57 %	2 %
USD	11	1,10 %	1 %
Autres devises	125	3,07 %	7 %
<b>DETTE BRUTE TOTALE</b>	<b>1 679</b>	<b>5,59 %</b>	<b>100 %</b>

## Note 28.D Répartition taux fixe/taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette Totale	
	Montant	Taux
<b>Décembre 2008</b>	881	5,33 %
<b>Décembre 2009</b>	1 679	5,59 %

Au 31 décembre 2009, la dette brute totale est répartie à 73 % à taux fixe au taux moyen de 6,45 % et 27 % à taux variable au taux moyen de 3,26 %.

Au 31 décembre 2009, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (99 %), la dette à taux variable est principalement libellée en EUR (26 %), en CNY (20 %) et en PLN (18 %).



Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« *rating trigger* »).

Par ailleurs, aucune clause de défaut croisé (« *cross default* »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« *cross acceleration* ») existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

## Note 28.E Instruments financiers

### 1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2009, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

Ventes à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2010	Échéance 2011	31 déc. 2009 Valeur nominale	31 déc. 2009 Juste valeur
USD	11	-	11	-
AUD	38	-	38	1
JPY	28	-	28	-
Autres	26	-	26	-
<b>VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME</b>	<b>103</b>	<b>-</b>	<b>103</b>	<b>1</b>

Achats à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2010	Échéance 2011	31 déc. 2009 Valeur nominale	31 déc. 2009 Juste valeur
GBP	368	-	368	(1)
SEK	87	-	87	(1)
USD	42	-	42	(2)
MXN	51	-	51	(1)
CHF	22	-	22	-
Autres	85	-	85	(1)
<b>VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME</b>	<b>655</b>	<b>-</b>	<b>655</b>	<b>(6)</b>
<b>TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE</b>	<b>758</b>	<b>-</b>	<b>758</b>	<b>(5)</b>

Pour chaque devise, la « Valeur Nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La « Juste Valeur » est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture. La plupart sont adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises et sont documentées au plan comptable dans des relations de couvertures de juste valeur.

Au 31 décembre 2009, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 5 millions d'euros.

### 2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2009, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2010	2011	2012	au-delà	31 déc. 2009 Valeur notionnelle	31 déc. 2009 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps	-	-	-	356	356	20
<b>VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>356</b>	<b>356</b>	<b>20</b>

La « Valeur Notionnelle » indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La « Juste Valeur » représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Toutes les opérations de taux effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture.

Au 31 décembre 2009, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 20 millions d'euros.

### 3. Valeur de marché des Instruments Financiers

Au 31 décembre 2009, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2009 Valeur au bilan	31 déc. 2009 Juste valeur
<b>PASSIFS FINANCIERS :</b>	<b>1 964</b>	<b>2 094</b>
Obligations <sup>(1)</sup>	1 440	1 570
Dettes bancaires	4	4
Endettement en Crédit-Bail	151	151
Autres dettes	348	348
Dérivés de taux ( <i>Cash Flow Hedge</i> ) <sup>(2)</sup>	20	20
Dérivés de change ( <i>Fair Value Hedge</i> ) <sup>(2)</sup>	1	1
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS :</b>	<b>(643)</b>	<b>(643)</b>
Titres de placement <sup>(3)</sup>	(466)	(466)
Disponibilités	(111)	(111)
Autres	(60)	(60)
Dérivés de taux ( <i>Cash Flow Hedge</i> ) <sup>(2)</sup>	-	-
Dérivés de change ( <i>Fair Value Hedge</i> ) <sup>(2)</sup>	(6)	(6)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>1 321</b>	<b>1 451</b>

(1) La juste valeur des obligations cotées correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de la Bourse du Luxembourg.

(2) Dans le cadre des instruments dérivés, la juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de devises a été actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats (technique de valorisation de niveau 2).

(3) Le détail des titres de placement est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2009 Valeur au bilan	31 déc. 2009 Juste valeur
Obligations et titres de créances négociables <sup>(a)</sup>	3	3
Placements monétaires <sup>(b)</sup>	453	453
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois <sup>(*) (c)</sup>	10	10
Autres	-	-
<b>TOTAL DES TITRES DE PLACEMENT</b>	<b>466</b>	<b>466</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 28.F Gestion des risques financiers

Les objectifs, politiques et procédures de gestion des risques (risque de liquidité, risque de contrepartie, risque de change, risque de taux d'intérêt et risque actions) ainsi qu'une analyse de sensibilité aux taux d'intérêt et aux taux de change sont détaillés dans le Rapport de gestion.

**Note 28.G Notation de la dette du Groupe**

Au 31 décembre 2009, la notation de la dette d'Accor est la suivante :

Agence de notation	Dette à long terme	Dette à court terme	Dernière mise à jour de la note	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BBB	A-3	9 juil. 2009	<i>Credit Watch Negative</i>	10 sept. 2009
Fitch Ratings	BBB-	F3	2 juil. 2009	<i>Rating Watch Evolving</i>	28 août 2009

**NOTE 29. ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE**

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
Autres dettes financières long terme <sup>(1)</sup>	802	1 499
Endettement de crédit-bail long terme	161	143
Dettes financières court terme	161	275
Banques	24	26
Dérivés Passif	87	21
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 235</b>	<b>1 964</b>
Prêts à court terme	(32)	(17)
Titres de placement <sup>(2)</sup>	(284)	(466)
Disponibilités	(149)	(111)
Dérivés Actif	(5)	(6)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(16)	(43)
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>(486)</b>	<b>(643)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>749</b>	<b>1 321</b>

(1) Cf. Note 2.D.

(2) Cf. Note 28.E.

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE</b>	<b>(226)</b>	<b>749</b>
Variation des dettes long terme	(261)	679
Variation des dettes à court terme	55	114
Variation des actifs financiers courants	1 103	(157)
Variation de trésorerie	78	(64)
<b>VARIATION DE LA PÉRIODE</b>	<b>975</b>	<b>572</b>
<b>DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>749</b>	<b>1 321</b>

Réconciliation de la trésorerie présentée au bilan et aux tableaux de financement consolidés :

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>TRÉSORERIE AU BILAN</b>	<b>438</b>	<b>583</b>
Banques créditrices	(24)	(26)
Dérivés passif	(87)	(21)
<b>TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FINANCEMENT</b>	<b>327</b>	<b>536</b>

**NOTE 30. ANALYSE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS SELON LA NORME IFRS 7**

Le classement des justes valeurs par niveaux de hiérarchie est requis par la norme IFRS 7 uniquement pour les actifs et passifs enregistrés à la juste valeur au bilan. Néanmoins, cette information est détaillée pour l'ensemble des actifs et passifs financiers du Groupe afin que les montants de juste valeur présentés ci-dessous soient comparables avec ceux de la Note 28.E.

Au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

31 décembre 2008 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur			Juste valeur de la classe	
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1(*)	Niveau 2(*)		Niveau 3(*)
<b>ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE</b>	<b>23</b>	-	-	-	-	<b>23</b>	-	<b>23</b>	-	<b>23</b>
Obligations et titres de créances négociables	23					23		23		23
<b>PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>251</b>	<b>109</b>	<b>16</b>	<b>63</b>	<b>473</b>	<b>912</b>	<b>0</b>	<b>912</b>	<b>0</b>	<b>912</b>
Prêts à court terme		31				31		31		31
Prêts à long terme		78				78		78		78
Créances sur cession d'actifs			16			16		16		16
Dépôts et cautionnements				63		63		63		63
Créances clients					473	473		473		473
Placements monétaires	251					251		251		251
Autres										
<b>ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>	<b>9</b>	-	-	<b>82</b>	-	<b>91</b>	<b>9</b>	-	<b>82</b>	<b>91</b>
Titres de participation				82		82			82	82
SICAV et fonds communs de placement	9					9	9			9
Autres										
<b>ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>5</b>	-	-	-	-	<b>5</b>	-	<b>5</b>	-	<b>5</b>
Dérivés de taux	5					5		5		5
Dérivés de change										
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>149</b>					<b>149</b>		<b>149</b>		<b>149</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2008</b>	<b>437</b>	<b>109</b>	<b>16</b>	<b>145</b>	<b>473</b>	<b>1 180</b>	<b>9</b>	<b>1 089</b>	<b>82</b>	<b>1 180</b>

31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur			Juste valeur de la classe	
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1(*)	Niveau 2(*)		Niveau 3(*)
<b>ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE</b>	<b>3</b>	-	-	-	-	<b>3</b>	-	<b>3</b>	-	<b>3</b>
Obligations et titres de créances négociables	3					3		3		3
<b>PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>453</b>	<b>124</b>	<b>43</b>	<b>67</b>	<b>458</b>	<b>1 145</b>	-	<b>1 145</b>	-	<b>1 145</b>
Prêts à court terme		17				17		17		17
Prêts à long terme		107				107		107		107
Créances sur cession d'actifs			43			43		43		43
Dépôts et cautionnements				67		67		67		67
Créances clients					458	458		458		458
Placements monétaires	453					453		453		453
<b>AUTRES</b>										
Actifs financiers disponibles à la vente	10	-	-	60	-	70	10	-	60	70
Titres de participation				60		60			60	60
SICAV et fonds communs de placement	10					10	10			10
<b>ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>6</b>	-	-	-	-	<b>6</b>	-	<b>6</b>	-	<b>6</b>
Dérivés de taux										
Dérivés de change	6					6		6		6
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>111</b>					<b>111</b>		<b>111</b>		<b>111</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2009</b>	<b>583</b>	<b>124</b>	<b>43</b>	<b>127</b>	<b>458</b>	<b>1 335</b>	<b>10</b>	<b>1 265</b>	<b>60</b>	<b>1 335</b>

31 décembre 2008 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur				
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1(*)	Niveau 2(*)	Niveau 3(*)	Juste valeur de la classe
<b>PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>87</b>	-	-	-	-	<b>87</b>	-	<b>87</b>	-	<b>87</b>
Dérivés de change	74					74		74		74
Dérivés de taux	13					13		13		13
<b>PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI</b>	-	<b>802</b>	<b>161</b>	<b>161</b>	<b>574</b>	<b>1 698</b>	-	<b>1 698</b>	-	<b>1 698</b>
Autres obligations										
Dette bancaire		612	107			719		719		719
Endettement de crédit-bail			18	161		179		179		179
Autres dettes		190	36			226		226		226
Fournisseurs					574	574		574		574
<b>BANQUES</b>	<b>24</b>					<b>24</b>		<b>24</b>		<b>24</b>
<b>PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2008</b>	<b>111</b>	<b>802</b>	<b>161</b>	<b>161</b>	<b>574</b>	<b>1 809</b>	<b>0</b>	<b>1 809</b>	<b>0</b>	<b>1 809</b>

31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories au bilan					Juste valeur				
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1(*)	Niveau 2(*)	Niveau 3(*)	Juste valeur de la classe
<b>PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>21</b>	-	-	-	-	<b>21</b>	-	<b>21</b>	-	<b>21</b>
Dérivés de change	1					1		1		1
Dérivés de taux	20					20		20		20
<b>PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI</b>	-	<b>1 499</b>	<b>274</b>	<b>143</b>	<b>570</b>	<b>2 486</b>	<b>1 570</b>	<b>1 046</b>	-	<b>2 616</b>
Autres obligations		1 440				1 440	1 570			1 570
Dette bancaire		(145)	149			4		4		4
Endettement de crédit-bail			8	143		151		151		151
Autres dettes		204	117			321		321		321
Fournisseurs					570	570		570		570
<b>BANQUES</b>	<b>26</b>					<b>26</b>		<b>26</b>		<b>26</b>
<b>PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2009</b>	<b>47</b>	<b>1 499</b>	<b>274</b>	<b>143</b>	<b>570</b>	<b>2 533</b>	<b>1 570</b>	<b>1 093</b>	-	<b>2 663</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 créances sur cession d'actifs, les prêts, les dépôts et cautionnements, les actifs financiers détenus jusqu'à échéance ainsi que les autres dettes, les dettes fournisseurs et les endettements de crédits-baux, Accor considère que leur valeur au bilan est une bonne approximation de leur valeur de marché. Les méthodes de calcul de juste valeur des instruments dérivés, SICAV, FCP et obligations sont précisées dans la Note 28. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la Note 1.M.1.

Accor n'a entrepris aucun transfert de niveaux au cours des exercices présentés.

## NOTE 31. ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Déc. 2009
<b>Groupe d'actifs destinés à être cédés <sup>(d)</sup></b>	-	14
Hôtels à céder à divers investisseurs (France) <sup>(a)</sup>	3	80
Hôtels à céder aux États-Unis <sup>(b)</sup>	26	26
Hôtels à céder en Italie <sup>(c)</sup>	-	18
Hôtels à céder en Suisse <sup>(e)</sup>	-	3
Hôtels à céder en Allemagne <sup>(f)</sup>	2	-
Autres <sup>(g)</sup>	5	3
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>36</b>	<b>130</b>
<b>TOTAL ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>36</b>	<b>144</b>
<b>TOTAL PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS <sup>(d)</sup></b>	<b>-</b>	<b>4</b>

(a) Au 31 décembre 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession de 5 unités en France. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession de 6 unités (5 hôtels et 1 institut) en France. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour une valeur nette comptable de 80 millions d'euros en actifs destinés à être cédés.

(b) Au cours de l'exercice 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession de 17 hôtels Motels 6 et 1 hôtel Studio 6. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour une valeur nette comptable de 26 millions d'euros en actifs destinés à être cédés.

Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession de 24 hôtels Motels 6 et 1 hôtel Studio 6. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 26 millions d'euros.

(c) Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession de 2 hôtels en Italie. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 18 millions d'euros.

(d) Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession de 6 hôtels en Chine. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 14 millions d'euros et en passif destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 4 millions d'euros.

(e) Au 31 décembre 2009, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession de 1 hôtel en Suisse. En application de la norme IFRS 5, cet actif a été reclassé en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 3 millions d'euros.

(f) Au 31 décembre 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'est accordé sur la cession d'un terrain en Allemagne. En application de la norme IFRS 5, cet actif a été reclassé pour une valeur nette comptable de 2 millions d'euros en actifs destinés à être cédés. Au 31 décembre 2009, cet actif a été reclassé en immobilisations corporelles, la vente n'ayant pas abouti.

(g) Au 31 décembre 2008, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le groupe s'était accordé sur la cession d'un laboratoire Lenôtre (Fresnes en France). En application de la norme IFRS 5, cet actif a été reclassé pour une valeur nette comptable de 3 millions d'euros en actifs destinés à être cédés. Au 31 décembre 2009, cet actif a été cédé pour un montant de 3 millions d'euros.

## NOTE 32. PROVISIONS

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008, est constituée des éléments suivants :

(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	87	2	9	(7)	(1)	(1)	1	90
Provisions pour primes de fidélité	23	-	4	(2)	(2)	(2)	8	29
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>110</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>(9)</b>	<b>(3)</b>	<b>(3)</b>	<b>9</b>	<b>119</b>

(\*) Cf. Note 32.C.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2007	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2008
Provisions fiscales	5	-	8	(1)	(1)	(1)	3	13
Provisions pour restructurations	44	-	36	(33)	(2)	(1)	(5)	39
Provisions pour litiges et autres	150	-	27	(54)	(11)	(2)	7	117
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT</b>	<b>199</b>	<b>-</b>	<b>71</b>	<b>(88)</b>	<b>(14)</b>	<b>(4)</b>	<b>5</b>	<b>169</b>

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	Impact capitaux propres (*)	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre (*)	31 déc. 2009
Provisions pour retraites	90	3	13	(6)	(8)	-	2	94
Provisions pour primes de fidélité	29	-	5	(3)	(9)	-	-	22
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>119</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>(9)</b>	<b>(17)</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>116</b>

(\*) Cf. Note 32.C.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2008	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2009
Provisions fiscales	13	-	3	(4)	(2)	1	8	19
Provisions pour restructurations	39	-	27	(25)	(4)	1	(2)	36
Provisions pour litiges et autres	117	-	53	(24)	(26)	2	1	123
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT</b>	<b>169</b>	<b>-</b>	<b>83</b>	<b>(53)</b>	<b>(32)</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>178</b>



Au 31 décembre 2009, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- ▶ des provisions pour divers sinistres pour 31 millions d'euros ;
- ▶ des provisions relatives aux différents litiges prud'homaux.

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de l'exercice (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Résultat d'exploitation	4	1
Résultat financier	(3)	(9)
Provision sur patrimoine hôtelier	(21)	5
Provisions sur autres actifs et restructuration	(15)	(6)
Provision pour impôts	5	(1)
<b>TOTAL</b>	<b>(30)</b>	<b>(10)</b>

## Provisions pour retraites

### A. Description des régimes

Les salariés du groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du groupe, qui les accordent.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

#### **Régimes à cotisations définies**

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale, régimes complémentaires de retraite ARRCO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies – *defined contribution plans*).

Les paiements du Groupe sont constatés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

#### **Régimes à prestations définies**

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis des salariés. S'ils ne sont pas entièrement 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 en France et dans les structures mondiales (37 % de l'obligation), aux Pays-Bas (17 % de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100 % par des actifs, aucune provision n'est constatée au bilan) et en Italie (6 % de l'obligation). Les droits à pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées.

## B. Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme fournis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.

2008	Europe Hors France							Structures Mondiales	Autres
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Italie	Suisse	Pologne		
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	64-65 ans	60-65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,5 %-3,5 %	2,0 %	5,0 %	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux de charges salariales	46 %	23 %	22 %	36 %	29 %	17 %	40 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	5,50 %	5,50 %	5,50 %	5,50 %	5,50 %	3,25 %	6,00 %	5,50 %	4 % - 8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2008	2,20 %-4,5 %	4 %-5 %	4,3 %	4,5 %	N/A	N/A	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2009	2,20 %-4,5 %	4 %-5,5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	4,25 %	N/A	4,5 %	N/A

2009	Europe Hors France							Structures Mondiales	Autres
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Italie	Suisse	Pologne		
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	64-65 ans	60-65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,5 %-3,5 %	2,0 %	3,0 %	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux de charges salariales	46 %	23 %	22 %	36 %	29 %	17 %	40 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %	3,00 %	5,50 %	5,00 %	4 % - 8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2009	2,20 %-4,5 %	4 %-5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	N/A	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2010	2,20 %-4,5 %	4 %-5,5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	4,3 %	N/A	4,5 %	N/A

Les hypothèses de rendement long terme attendu sur les actifs et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définies à partir de recommandations d'experts indépendants. Le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime.

Les régimes de retraite du Groupe Accor sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou des fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. En conséquence, le rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme a été déterminé en considérant un taux de rendement garanti par les compagnies d'assurance compris entre 3,00 % et 3,25 % (selon les pays considérés) auquel un spread de taux compris entre 1,00 % et 1,25 % a été ajouté. Cette méthodologie permet de prendre en compte les mécanismes de lissage des performances des compagnies d'assurance et de définir des taux de rendement raisonnables (i.e. inférieurs aux taux des obligations Corporate AA).

La loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2008 a soumis les indemnités versées dans le cadre des mises à la retraite avant 65 ans à une contribution sociale supplémentaire de 25 % en 2008 et de 50 % à partir de 2009. Par ailleurs, elle a supprimé le régime fiscal et social favorable dont bénéficiaient les indemnités de départ à la retraite négociées avant 65 ans et versées avant 2010.

Cette nouvelle loi a conduit le Groupe à ajuster ses hypothèses relatives aux niveaux de cotisations sociales dues. Ses engagements ont augmenté de 11 millions d'euros au 31 décembre 2007. Cette augmentation, assimilée à un écart actuariel, a été intégralement comptabilisée en capitaux propres.

La loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2009 a supprimé les indemnités de mises en départ à la retraite. Les départs sont désormais uniquement à l'initiative de l'employé.

### C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

La méthode utilisée par le Groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

<b>Au 31 décembre 2008</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Régimes de pensions à prestations définies</b>	<b>Autres régimes à prestations définies (*)</b>	<b>Total</b>
Valeur actualisée des obligations financées	106	-	<b>106</b>
Juste valeur des actifs des régimes	(74)	-	<b>(74)</b>
<b>EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS</b>	<b>32</b>	-	<b>32</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	87	<b>87</b>
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
<b>VALEUR NETTE AU BILAN</b>	<b>32</b>	<b>87</b>	<b>119</b>

(\*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité

<b>Au 31 décembre 2009</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Régimes de pensions à prestations définies</b>	<b>Autres régimes à prestations définies (*)</b>	<b>Total</b>
Valeur actualisée des obligations financées	123	-	<b>123</b>
Juste valeur des actifs des régimes	(83)	-	<b>(83)</b>
<b>EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS</b>	<b>40</b>	-	<b>40</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	76	<b>76</b>
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
<b>VALEUR NETTE AU BILAN</b>	<b>40</b>	<b>76</b>	<b>116</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

		Régimes de retraite					
		2009					
		Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
<b>DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>12</b>
Coût des services rendus dans l'année	3	0	0	0	0	1	0
Effet de l'actualisation	2	2	0	0	0	0	1
Cotisations employés	0	0	-	0	-	1	-
Réduction/Liquidation de régime	(5)	(0)	-	-	(1)	-	-
Acquisition/(Cession)	3	-	-	-	-	-	-
Prestations versées par l'employeur	(1)	-	(0)	(0)	(0)	(1)	(2)
(Gains)/Pertes actuarielles	0	(0)	0	2	-	1	0
Effet de change Total	(0)	-	-	-	(0)	0	-
Autres	(1)	-	0	2	-	0	0
<b>DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE</b>	<b>34</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
		Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
Rendement réel des fonds	(0)	1	(0)	1	-	2	-
Cotisations employeurs	0	0	0	1	-	1	-
Cotisations employés	0	0	-	0	-	1	-
Prestations versées	(0)	-	(0)	(0)	-	(1)	-
Acquisition/(Cession)	2	-	-	-	-	-	-
Effet de change	-	-	-	-	-	0	-
Autres	0	-	-	2	-	0	-
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>-</b>
		Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
<b>SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
Reclassement en Actifs/Passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-
<b>SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE</b>	<b>29</b>	<b>(0)</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
		Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
Ajustement des actifs et excédents comptabilisés à l'actif	(1)	-	-	-	-	-	-
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>30</b>	<b>(0)</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
		Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
Coût des services rendus dans l'année	3	0	0	0	0	1	0
Effet de l'actualisation	2	2	0	0	0	0	1
Rendement attendu des actifs du régime	(0)	(2)	(0)	(0)	-	(0)	-
Amortissement du coût des services passés	0	-	-	-	-	-	-
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	(5)	(0)	-	-	(1)	-	-
Amortissement des écarts actuariels autres avantages	-	-	-	-	-	-	-
<b>Charge de l'exercice</b>	<b>(1)</b>	<b>(0)</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>AMORTISSEMENT DES ÉCARTS ACTUARIELS RELATIFS AUX AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>

Autres avantages					
2009					
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
60	7	164	29	193	180
3	1	8	3	11	9
3	0	8	2	10	9
-	-	1	-	1	0
(2)	(0)	(9)	(4)	(13)	(0)
-	(0)	3	(0)	3	11
(2)	(1)	(8)	(3)	(11)	(13)
3	(1)	5	(4)	1	1
-	(0)	(0)	0	0	(2)
-	(0)	1	0	1	(2)
<b>64</b>	<b>6</b>	<b>176</b>	<b>22</b>	<b>198</b>	<b>193</b>

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
31	(0)	74	-	74	70
1	0	5	-	5	6
0	0	2	-	2	1
-	-	1	-	1	0
(2)	(0)	(3)	-	(3)	(5)
-	-	2	-	2	(0)
-	0	0	-	0	-
-	0	2	-	2	(0)
<b>30</b>	<b>0</b>	<b>83</b>	<b>-</b>	<b>83</b>	<b>74</b>

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
29	7	90	29	119	110
-	-	-	-	-	-
<b>34</b>	<b>6</b>	<b>92</b>	<b>22</b>	<b>115</b>	<b>118</b>

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
-	-	(1)	-	(1)	0
<b>34</b>	<b>6</b>	<b>93</b>	<b>22</b>	<b>116</b>	<b>119</b>

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total 2009	Total 2008
3	1	8	3	11	9
3	0	8	2	10	9
(1)	(0)	(4)	-	(4)	(3)
-	-	-	-	-	-
(2)	(0)	(9)	(4)	(13)	(0)
-	-	-	(4)	(4)	(3)
3	1	4	(4)	0	10
<b>3</b>	<b>(1)</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 31 décembre 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Montant</b>
<b>PROVISION AU 01/01/2008</b>	<b>110</b>
Charge de l'exercice	10
Versements	(9)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	2
Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	11
Change	(3)
Autres	(2)
<b>PROVISION AU 31/12/2008</b>	<b>119</b>
Charge de l'exercice	1
Versements	(9)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	3
Variation de périmètre <sup>(2)</sup>	2
Change	-
Autres	-
<b>PROVISION AU 31/12/2009</b>	<b>116</b>

(1) 13 millions d'euros liés à l'intégration d'Orbis, (1) million d'euros lié à la cession de la restauration collective au Brésil et (1) million d'euros lié à la cession d'Abidjan Catering.

(2) 2 millions d'euros liés à l'intégration de GLB (30,19 % à 49 %).

## Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Déc. 2008</b>	<b>Déc. 2009</b>
<b>DETTE ACTUARIELLE</b>		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	6	6
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	(2)	0
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS</b>		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(2)	(2)

## Composition des actifs de régime

<b>Composition des actifs</b>	<b>France</b>	<b>Pays-Bas</b>	<b>Allemagne</b>	<b>Belgique</b>	<b>Suisse</b>	<b>Structures Mondiales</b>
Actions	15 %-25 %	10 %	15 %-25 %	15 %-25 %	26 %	15 %-25 %
Obligations	75 %-80 %	90 %	75 %-80 %	75 %-80 %	44 %	75 %-80 %
Autres	0 %-5 %	0 %	0 %-5 %	0 %-5 %	30 %	0 %-5 %

## Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2008, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 6,1 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 6,1 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

Au 31 décembre 2009, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 4,3 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 4,3 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

**NOTE 33. RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009
Résultat net consolidé, part du Groupe	401	(262)
Part des minoritaires	14	12
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	414	466
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	(12)	7
Impôts différés	16	(24)
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	(27)	268
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>806</b>	<b>467</b>
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	13	16
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	55	121
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>874</b>	<b>604</b>

**NOTE 34. VARIATION DE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT**

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2008	Déc. 2009	Variation
Stocks	92	47	(45)
Clients	473	458	(15)
Autres tiers actifs	576	852	276
<b>BFR ACTIF</b>	<b>1 141</b>	<b>1 357</b>	<b>216</b>
Fournisseurs	574	570	(4)
Autres tiers passif	1 318	1 286	(32)
<b>BFR Passif</b>	<b>1 892</b>	<b>1 856</b>	<b>(36)</b>
<b>FLOAT (BFR NET)</b>	<b>751</b>	<b>499</b>	<b>(252)</b>
<b>BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>			<b>751</b>
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(1)</sup>			(287)
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement			18
Éléments de BFR inclus dans les cessions			5
Différence de conversion			(1)
Reclassements avec les autres postes du bilan			13
<b>VARIATION NETTE DE BFR</b>			<b>(252)</b>
<b>BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>			<b>499</b>

(1) Cf. tableau de financement.

**NOTE 35. INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS**

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses immobilisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1<sup>er</sup> janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale. Ce poste exclut donc les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées ainsi que la constitution ou construction de nouveaux actifs.

Ce poste se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Déc. 2008</b>	<b>Déc. 2009</b>
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>429</b>	<b>280</b>
Haut et Milieu de gamme	220	135
Économique	139	111
Économique États-Unis	70	34
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>35</b>	<b>17</b>
Casinos	15	8
Restauration	6	4
Services à bord des trains	3	2
Holding et autres	11	3
<b>INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS</b>	<b>464</b>	<b>297</b>

**NOTE 36. INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT**

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que leurs besoins en fonds de roulement selon les principes de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». Ils prennent également en compte la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.



**Détail des investissements de développement hors actifs destinés à être cédés**

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (*)	Déc. 2009	Déc. 2008
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>90</b>	<b>151</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>114</b>	<b>5</b>	<b>404</b>	<b>1 014</b>
Haut et Milieu de gamme <sup>(1)</sup>	55	80	7	10	44	5	201	545
Économique <sup>(2)</sup>	35	71	-	12	70	-	188	207
Économique États-Unis	-	-	15	-	-	-	15	262
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>302</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>321</b>	<b>49</b>
Casinos <sup>(3)</sup>	301	-	-	-	-	-	301	20
Restauration	1	-	-	-	-	-	1	2
Services à bord des trains	-	3	-	-	-	-	3	4
Holdings et Autres <sup>(4)</sup>	-	16	-	-	-	-	16	23
<b>TOTAL 31 DÉC. 2009</b>	<b>392</b>	<b>170</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>114</b>	<b>5</b>	<b>725</b>	
<b>TOTAL 31 DÉC. 2008</b>	<b>302</b>	<b>360</b>	<b>269</b>	<b>27</b>	<b>102</b>	<b>3</b>		<b>1 063</b>

(\*) Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ».

(1) Dont :

- 17 millions d'euros : investissements pour l'ouverture d'un Pullman et d'un Novotel à Delhi ;
- 15 millions d'euros : pour la levée d'option d'achat sur les murs et le terrain d'un hôtel Novotel en Allemagne ;
- 8 millions d'euros : prêt accordé au propriétaire d'un hôtel Haut de Gamme au Pays-Bas pour rénovation ;
- 7 millions d'euros : levée d'option d'achat sur les murs et terrain d'un hôtel Mercure en France.

(2) Dont :

- Investissement pour l'ouverture de 49 hôtels Ibis en Chine (51 millions d'euros) ;
- Investissements pour l'ouverture de 6 Ibis en Europe de l'Est (16 millions d'euros) ;
- Investissements pour l'ouverture de 12 Ibis en Inde (11 millions d'euros) ;
- Levée d'option d'achat sur les murs d'un Ibis en Allemagne (11 millions d'euros) ;
- Investissements pour l'ouverture de 2 Ibis en Espagne (9 millions d'euros) ;
- Investissements pour l'ouverture de 6 Ibis en Amérique Latine (8 millions d'euros).

(3) Dont 271 millions d'euros : acquisition de 15 % des titres supplémentaires dans le Groupe Lucien Barrière portant la participation du Groupe à 49 %.

(4) Dont 14 millions d'euros : achat par Orbis Transport d'équipements techniques et de véhicules incluant 35 bus et 833 voitures.

**Détail des investissements de développement relatifs aux actifs destinés à être cédés**

Il n'y a pas d'investissement de développement relatifs aux actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2009.

Au 31 décembre 2008, les investissements de développement relatifs aux actifs destinés à être cédés s'élevaient à 5 millions d'euros.

**NOTE 37. ANALYSES SECTORIELLES**

Le Groupe Accor exerce son activité dans cinq secteurs d'activités différents qui sont les suivants :

- ▶ le secteur hôtelier qui, grâce à ses enseignes présentes sur tous les segments du marché et ses 4 111 établissements répartis dans près de 100 pays, se constitue de trois sous segments qui sont :
  - les Hôtels Haut et Milieu de Gamme qui regroupent les marques Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Adagio et Suitehotel,
  - les hôtels économiques constitués des marques Formule 1, Etap Hotel, All Seasons et Ibis,
  - les hôtels économiques US qui regroupent les marques Motels 6 et Studio 6.
- ▶ le secteur de la restauration qui permet à Accor d'intervenir dans l'ensemble des métiers de la gastronomie notamment au travers de sa filiale Lenôtre ;
- ▶ le secteur des casinos, constitué notamment du Groupe Lucien Barrière, spécialisé dans la gestion des casinos ;
- ▶ le secteur des services à bord des trains spécialisé dans la vente de prestations de restauration et d'hôtellerie à bord des trains.
- ▶ les autres activités du Groupe incluent notamment les directions corporate du Groupe.

Chaque secteur représente un domaine d'activité stratégique qui propose différents produits et sert différents marchés. Pour chacun des secteurs, la structure de gestion est organisée et gérée séparément. La Direction examine les résultats et les performances de chacun des secteurs de façon indépendante. De même, les décisions en matière d'allocation des ressources sont prises de façon indépendante d'un secteur à l'autre.

Cette organisation a par conséquent amené le Groupe à considérer ces cinq secteurs d'activités comme ses secteurs opérationnels répondant à la définition de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ». Les informations sectorielles présentées sont par conséquent fondées sur le reporting interne utilisé par la Direction pour l'évaluation de la performance de ses différents secteurs. Pour chacun des secteurs, les indicateurs suivis par la Direction sont les suivants :

- ▶ le chiffre d'affaires ;
- ▶ le résultat brut d'exploitation ;
- ▶ les loyers ;
- ▶ le résultat d'exploitation.

Une présentation de ces indicateurs par secteurs opérationnels est effectuée en :

- ▶ Note 3 pour le chiffre d'affaires ;
- ▶ Note 5 pour le résultat brut d'exploitation ;
- ▶ Note 6 pour les loyers ;
- ▶ Note 9 pour le résultat d'exploitation.

Le total des actifs et passifs par secteur est quant à lui présenté dans les bilans ci-dessous :

<b>Au 31 décembre 2009</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Hôtellerie</b>	<b>Autres métiers</b>	<b>Total consolidé</b>
Écarts d'acquisition	825	395	1 220
Immobilisations incorporelles	352	37	389
Immobilisations corporelles	3 927	342	4 269
Total immobilisations financières	403	22	425
Actif d'impôt différé	199	66	265
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>5 706</b>	<b>862</b>	<b>6 568</b>
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 289</b>	<b>711</b>	<b>2 000</b>
Actifs destinés à être cédés	141	3	144
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 136</b>	<b>1 576</b>	<b>8 712</b>
<b>CAPITAUX PROPRES &amp; INTERETS MINORITAIRES</b>	<b>5 394</b>	<b>(952)</b>	<b>4 442</b>
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>574</b>	<b>1 336</b>	<b>1 910</b>
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>1 164</b>	<b>1 192</b>	<b>2 356</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	4	-	4
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>7 136</b>	<b>1 576</b>	<b>8 712</b>

Au 31 décembre 2009 (en millions d'euros)	Haut et Milieu de Gamme	Économique	Économique États-Unis	Total Hôtellerie
Écarts d'acquisition	641	90	94	825
Immobilisations incorporelles	144	55	153	352
Immobilisations corporelles	2 054	1 135	738	3 927
Total immobilisations financières	339	41	23	403
Actif d'impôt différé	97	12	90	199
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 275</b>	<b>1 333</b>	<b>1 098</b>	<b>5 706</b>
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>850</b>	<b>329</b>	<b>110</b>	<b>1 289</b>
Actifs destinés à être cédés	105	10	26	141
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 230</b>	<b>1 672</b>	<b>1 234</b>	<b>7 136</b>
<b>CAPITAUX PROPRES &amp; INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>3 634</b>	<b>751</b>	<b>1 009</b>	<b>5 394</b>
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>416</b>	<b>148</b>	<b>10</b>	<b>574</b>
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>180</b>	<b>769</b>	<b>215</b>	<b>1 164</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	4	-	4
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 230</b>	<b>1 672</b>	<b>1 234</b>	<b>7 136</b>

Au 31 décembre 2009 (en millions d'euros)	Casinos	Restauration	Services à bord des trains	Holdings & Autres	Total Autres Métiers
Écarts d'acquisition	366	23	-	6	395
Immobilisations incorporelles	17	2	-	18	37
Immobilisations corporelles	245	27	14	56	342
Total immobilisations financières	1	3	1	17	22
Actif d'impôt différé	4	3	-	59	66
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>633</b>	<b>58</b>	<b>15</b>	<b>156</b>	<b>862</b>
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>78</b>	<b>20</b>	<b>104</b>	<b>509</b>	<b>711</b>
Actifs destinés à être cédés	-	-	1	2	3
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>711</b>	<b>78</b>	<b>120</b>	<b>667</b>	<b>1 576</b>
<b>CAPITAUX PROPRES &amp; INTERETS MINORITAIRES</b>	<b>363</b>	<b>42</b>	<b>97</b>	<b>(1 454)</b>	<b>(952)</b>
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>133</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>1 188</b>	<b>1 336</b>
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>215</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>933</b>	<b>1 192</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>711</b>	<b>78</b>	<b>120</b>	<b>667</b>	<b>1 576</b>

## NOTE 38. LITIGES

---

### Contrôles fiscaux CIWLT

La succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,65 % de Accor SA, a fait l'objet d'une procédure de contrôle fiscal. Au terme de ces vérifications, l'administration fiscale française a considéré que la société CIWLT dispose de son siège de direction en France et non en Belgique.

À ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France, le résultat de la société CIWLT. À fin 2003, les redressements, consécutifs à cette position, et d'un montant cumulé de 217 millions d'euros y compris intérêts de retard, sont intégralement contestés par la CIWLT, cette dernière ayant reçu une attestation de l'administration fiscale belge confirmant que le siège effectif de la direction de la société CIWLT se trouve en Belgique. L'administration fiscale française a mis en recouvrement la totalité des redressements relatifs aux exercices 1998 à 2003 soit 217 millions d'euros pour lesquels le sursis de paiement a été sollicité. La société a présenté une garantie bancaire à hauteur de 217 millions d'euros correspondant aux redressements des exercices 1998 à 2003.

Le Tribunal administratif de Cergy Pontoise, qui a été saisi de ce contentieux pour l'ensemble des exercices, a rendu le 12 décembre 2008, un jugement défavorable à la société CIWLT pour les exercices 1998 à 2002. L'exercice 2003 n'a pas fait l'objet d'une décision à ce jour.

La société CIWLT a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 10 février 2009. L'affaire est en cours d'instruction devant cette juridiction.

L'absence d'effet suspensif de l'appel met fin au sursis de paiement sur les exercices 1998 à 2002 et rend exigible le montant des droits ainsi que les intérêts moratoires, soit au total 242 millions d'euros.

Le paiement de cette somme au Trésor est intervenu à la fin du mois de février 2009. La somme a été comptabilisée à l'actif du bilan (cf. Note 23.2).

Le jugement de la société après avoir pris avis auprès de ses conseillers juridiques et fiscaux est qu'elle dispose d'arguments sérieux lui permettant de trouver une issue favorable à ses intérêts, considérant notamment que la société CIWLT relève de la fiscalité belge.

### Contentieux précompte

En 2002, Accor a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne.

Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non-respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit d'Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001.

Au cours du premier semestre 2007, Accor a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36,4 millions d'intérêts de retard dus par l'État.

L'État a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes au 31 décembre 2009.

Par un arrêt en date du 3 juillet 2009, le Conseil d'État a décidé de surseoir à statuer sur le pourvoi du Ministre et a saisi le 4 août 2009 la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle. Le Conseil d'État a demandé à ce que l'affaire soit soumise à la procédure accélérée. Cette demande a été rejetée par une ordonnance du Président de la Cour de Justice des Communautés européennes en date du 19 octobre 2009.

En parallèle, le 14 septembre 2009, Accor a reçu du Greffe de la Cour de Justice des Communautés européennes la notification du recours préjudiciel et a déposé ses observations le 23 novembre 2009.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.

## **Autres litiges**

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges, contentieux ou procédures, en cours, en suspens ou dont il pourrait être menacé, dont la société estime qu'ils n'ont pas entraîné ou n'entraîneront aucun coût significatif ou n'ont pas eu et n'auront aucune incidence sensible sur la situation financière, l'activité et/ou le résultat du Groupe.

**NOTE 39. ENGAGEMENTS HORS-BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2009****Note 39.1 Engagements donnés hors bilan**

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2009 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2009	31 déc. 2008
<b>ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS <sup>(1)</sup></b>	-	-	32	32	17
▸ Groupe Lucien Barrière SAS <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	140
▸ Autres engagements d'achat	6	34	-	40	71
<b>Engagements d'Achat</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>40</b>	<b>211</b>
▸ Engagements d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Chine) <sup>(3)</sup>	19	5	-	24	45
▸ Engagements de travaux Axa Reim (France) <sup>(4)</sup>	-	12	-	12	20
▸ Engagements de travaux Axa Reim (Suisse) <sup>(4)</sup>	4	-	-	4	7
▸ Engagements de travaux Moor Park (Allemagne et Pays-Bas) <sup>(5)</sup>	5	-	-	5	17
▸ Projets de promotion immobilière en Espagne <sup>(6)</sup>	9	-	-	9	14
▸ Engagements de travaux Land Securities (Royaume-Uni) <sup>(7)</sup>	7	-	-	7	8
▸ Engagements d'achèvements de construction Novotel et Ibis (Algérie) <sup>(8)</sup>	4	-	-	4	5
▸ Engagements de travaux Novotel Paris Tour Eiffel <sup>(9)</sup>	0	-	-	0	5
▸ Engagements de travaux 1 <sup>re</sup> transaction Foncière des Murs (France) <sup>(10)</sup>	4	-	-	4	2
▸ Engagements de travaux 2 <sup>e</sup> transaction Foncière des Murs (France) <sup>(10)</sup>	3	-	-	3	2
▸ Autres engagements de travaux <sup>(11)</sup>	40	44	72	156	109
<b>ENGAGEMENTS DE TRAVAUX</b>	<b>95</b>	<b>61</b>	<b>72</b>	<b>228</b>	<b>234</b>
<b>AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES <sup>(12)</sup></b>	<b>29</b>	<b>54</b>	<b>9</b>	<b>92</b>	<b>319</b>
<b>PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL 31 DÉC. 2009</b>	<b>131</b>	<b>158</b>	<b>114</b>	<b>403</b>	
<b>TOTAL 31 DÉC. 2008</b>	<b>541</b>	<b>160</b>	<b>88</b>		<b>789</b>

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur nette comptable des actifs concernés.

(2) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Desseigne Barrière et Accor, Colony Capital disposait d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière SAS. Parallèlement, Accor disposait d'une option d'achat de cette même participation. Fin mars 2009, Colony a exercé son option de vente. Accor a, de ce fait, été amené à acquérir courant avril 2009 la participation détenue par Colony pour un montant de 153 millions d'euros. Suite à cette acquisition, la participation d'Accor dans le Groupe Lucien Barrière est passée à 49 %.

(3) Dans le cadre du développement en Chine, Accor a garanti aux promoteurs immobiliers l'achèvement des projets de construction de 35 Ibis et 1 Novotel. L'engagement porte à fin décembre 2009 sur un montant de 24 millions d'euros.

(4) Dans le cadre de la transaction de cession des murs avec Axa REIM, Accor s'est engagé à réaliser un programme de travaux de 27 millions d'euros en France et en Suisse. Suite à la signature d'avenants, le nouveau montant d'engagement est de 28 millions d'euros. La transaction porte sur 45 hôtels en France et 10 hôtels en Suisse. L'engagement porte à fin décembre 2009 sur un montant de 16 millions d'euros.

(5) Dans le cadre de la transaction avec Moor Park, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation en Allemagne et aux Pays-Bas pour un montant total de 29 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, l'engagement s'élève à 5 millions d'euros.

(6) Dans le cadre des projets de promotion immobilière en Espagne, Accor a garanti aux promoteurs l'achèvement des projets de construction de 2 Ibis. Au 31 décembre 2009, l'engagement s'élève à 9 millions d'euros.

(7) Dans le cadre de la transaction avec Land Securities, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 18 millions d'euros (£ 16 millions). Au 31 décembre 2009, l'engagement s'élève à 7 millions d'euros (£ 6 millions).

(8) Dans le cadre du développement du Groupe en Algérie, Accor s'est engagé auprès d'entrepreneurs à financer 4 projets de construction (Tlemcen, Oran, Bab Ezzouar et Constantine) pour un total de 15 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, l'engagement de travaux s'élève à 4 millions d'euros.

(9) Dans le cadre de la transaction de cession de la participation de 40 % dans le Novotel Paris Tour Eiffel avec reprise de l'hôtel en location, Accor s'est engagé à effectuer pour 10 millions d'euros de travaux. Ces travaux sont à réaliser au plus tard à fin 2012. Au 31 décembre 2009, l'engagement s'élève à 0,4 million d'euros.

(10) Dans le cadre des transactions avec Foncière des Murs, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 98 millions d'euros. Suite à la signature d'avenants, le nouveau montant d'engagement est de 106 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, les travaux restant à réaliser par Accor s'élèvent à 7 millions d'euros.

(11) Les autres engagements de travaux incluent notamment les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 38 millions d'euros et des dépenses relatives au Groupe Lucien Barrière pour 70 millions d'euros. Accor détient 49 % du capital de GLB depuis avril 2009.

(12) Au 31 décembre 2009, le paiement de redressements au titre de la période 1998-2002 du litige CIWLT a été réalisé à hauteur de 242 millions d'euros (cf. Note 38). Il reste cependant encore des garanties bancaires pour 18 millions d'euros concernant le litige de 2003 non encore jugé.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

## Note 39.2 Engagements reçus hors bilan

L'échéancier des engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2009 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2009	31 déc. 2008
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels/incorporels reçus	5	-	-	5	5
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus <sup>(1)</sup>	-	-	11	11	151
Commandes clients pluriannuelles	-	-	-	-	-
<b>ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>156</b>
Engagements sur garanties actifs/passifs	-	1	-	1	1
Clause de retour à meilleure fortune	-	-	-	-	-
Autres garanties financières sur dettes	-	-	-	-	4
<b>Autres garanties opérationnelles<sup>(2) (3) (4) (5) (6)</sup></b>	<b>38</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>61</b>	<b>114</b>
<b>AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>62</b>	<b>119</b>
<b>TOTAL 31 DÉC. 2009</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>78</b>	
<b>TOTAL 31 DÉC. 2008</b>	<b>81</b>	<b>173</b>	<b>21</b>		<b>275</b>

(1) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Desseigne Barrière et Accor, Colony Capital disposait d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière SAS. Parallèlement, Accor disposait d'une option d'achat de cette même participation. En avril 2009, Accor a exercé son option d'achat au prix de 153 millions d'euros et sa participation passe à 49 %. Suite à cette acquisition, la participation d'Accor dans le Groupe Lucien Barrière est passée à 49 %.

(2) Dans le cadre de la première transaction avec Accor, Foncière des Murs s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 112 millions d'euros. Suite à la signature d'avenants, le nouveau montant d'engagement est de 109 millions d'euros. À fin décembre 2009, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 2 millions d'euros. Dans le cadre de la seconde transaction, Foncière des Murs s'est engagé à financer 39 millions d'euros. À fin décembre 2009, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 2,5 millions d'euros.

(3) Dans le cadre de la transaction de cession avec maintien d'un contrat de location variable au Royaume-Uni, Land Securities s'est engagé à réaliser un programme de travaux de 38 millions d'euros (£ 34 millions). À fin décembre 2009, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 12 millions d'euros (£ 11 millions).

(4) Dans le cadre de la transaction de cession avec maintien d'un contrat de location variable aux Pays-Bas et en Allemagne, Moor Park s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 59 millions d'euros. À fin décembre 2009, les travaux restant à réaliser par Moor Park s'élèvent à 6 millions d'euros.

(5) Dans le cadre de la transaction de cession de la participation de 40 % dans le Novotel Paris Tour Eiffel avec reprise de l'hôtel en location, la société propriétaire s'est engagée à financer 5 millions d'euros de travaux avant fin 2011. Au 31 décembre 2009, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 1 million d'euros.

(6) Dans le cadre de la transaction de cession des murs, Axa REIM s'est engagé à réaliser un programme de travaux de 50 millions d'euros jusqu'à fin 2010 (sur trois ans). Au 31 décembre 2009, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 26 millions d'euros en France et en Suisse.

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

## NOTE 40. PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2009

Les principales filiales et participations consolidées représentent 91 % du chiffre d'affaires, 94 % du résultat brut d'exploitation et 87 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,25 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

IG : Intégration Globale

IP : Intégration Proportionnelle

MEE : Mise en Equivalence

<b>HÔTELLERIE</b>			
<b>France</b>			
Académie Accor	France	IG	100,00%
All Seasons Hotels	France	IG	100,00%
Exhotel	France	IG	100,00%
Etap Hotels	France	IG	96,00%
Hotexco	France	IG	100,00%
La Thermale de France	France	IG	100,00%
Mer et Montagne	France	IG	100,00%
Mercure International Hotels	France	IG	100,00%
Paris Suffren	France	IG	75,00%
Société Hôtelière 18 Suffren	France	IG	100,00%
Pradotel	France	IG	100,00%
Profid	France	IG	100,00%
Société Commerciale des Hôtels Economiques	France	IG	99,96%
Société Hôtelière Danton Michelet	France	IG	100,00%
Société de Management International	France	IG	100,00%
SNC NMP France	France	IG	100,00%
Société d'Etude et de Promotion Hôtelière Internationale	France	IG	100,00%
Société Hôtelière de la Porte de Sèvres	France	IG	100,00%
Société Internationale de Services des Hôtels Economiques	France	IG	100,00%
Société d'Exploitation d'Hôtels Suites	France	IG	100,00%
Société Hôtelière 61 Quai de Grenelle	France	IG	100,00%
Sofitel Luxury Hotels France	France	IG	100,00%
Adagio	France	IP	50,00%
Thalamer	France	IG	99,90%
<b>Europe hors France</b>			
Accor Hôtellerie Deutschland	Allemagne	IG	100,00%
Accor Hospitality Germany	Allemagne	IG	100,00%
Accor Austria AG	Autriche	IG	100,00%
Accoordination	Belgique	IG	99,90%
Accor Hotels Belgium	Belgique	IG	100,00%
Accor Hoteles Espagne	Espagne	IG	100,00%
Société Hôtelière Athènes Centre	Grèce	IG	100,00%
Pannonia Hotels RT	Hongrie	IG	99,94%
Sofitel Gestioni Alberghiere Italia	Italie	IG	99,76%
Accor Hospitality Italia	Italie	IG	96,28%
Accor Hospitality Nederland	Pays-Bas	IG	100,00%
Orbis	Pologne	IG	50,01%
Hekon Hotele Ekonomiczne	Pologne	IG	40,58%
Portis	Portugal	IG	100,00%
Katerinska Hotels	République Tchèque	IG	100,00%
Accor Hotels Romania	Roumanie	IG	100,00%
Accor UK Business & Leisure	Royaume-Uni	IG	100,00%
Accor UK Economy Hotels	Royaume-Uni	IG	100,00%
Accor Hôtels Scandinavia	Suède	IG	100,00%
Accor Gestion Hôtels	Suisse	IG	99,98%
Accor Suisse	Suisse	IG	100,00%
<b>Amérique du Nord</b>			
Accor Canada Inc.	Canada	IG	100,00%
Accor Business & Leisure North America Inc.	Etats-Unis	IG	100,00%
IBL Limited	Etats-Unis	IG	100,00%
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>			
Accor Hospitality Argentina	Argentine	IG	99,40%
Hotelaria Accor Brasil	Brésil	IG	99,99 %
<b>Autres pays</b>			
Formula1 Pty	Afrique du Sud	IG	52,60%
Premier Lodge South Africa	Afrique du Sud	IG	100,00%
Saudi Hotels Management	Arabie Saoudite	IG	99,96%
Accor Asia Pacific Corp.	Australie / Asie	IG	100,00%
Société Propriétaire de l'Hôtel de l'Union	Sénégal	IG	100,00%
Société Abidjanaise	Côte d'Ivoire	IG	99,99%
Accor Hotels SAE	Egypte	IG	89,30%
Accoer Gestion Maroc	Maroc	IG	83,70%
Risma	Maroc	MEE	34,92%



**ACCOR S.A.**

AUTRES MÉTIERS			
Accor centre de contacts clients	France	IG	100,00%
Devimco	France	IG	99,99%
Lenôtre	France	IG	99,98%
Société d'Exploitation des Résidences Hotelières Rail	France	IP	49,85%
Groupe Lucien Barrière	France	IP	49,00%
Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme (*)	Belgique		
Rail Restauration (*)	France	IG	99,70 %
Treno (*)	Italie	IG	99,76 %

(\*) Ces entités ne sont pas détenues directement par Accor SA à l'exception de la Compagnie des Wagons-Lits & du Tourisme.

## NOTE 41. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES ENTITÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT

31 décembre 2009 <i>(en millions d'euros)</i>	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations
Groupe Lucien Barrière	72	309	221	160	424	416
Australie (Allegiance Marketing et Reef Casinos)	20	28	14	33	58	45

31 décembre 2008 <i>(en millions d'euros)</i>	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations
Groupe Lucien Barrière	50	164	80	134	330	322
Australie (Allegiance Marketing et Reef Casinos)	15	26	25	16	45	38

Les informations présentées ci-dessus sont en quote-part de détention du Groupe.

## NOTE 42. ÉVÉNEMENTS POST CLÔTURE

Le 19 février 2010, dans le cadre de la poursuite de sa politique d'« Asset Right », Accor a cédé 5 hôtels (plus de 1100 chambres) dans 4 pays européens, pour un montant de 154 millions d'euros. Cette opération a été réalisée avec Invesco Real Estate, acteur majeur du secteur de l'immobilier aux États-Unis, en Europe et en Asie.

L'opération porte sur :

- ▶ le Novotel Muenchen City à Munich ;
- ▶ le Novotel Roma la Rustica et le Mercure Corso Trieste à Rome ;
- ▶ le Mercure Zabatova à Bratislava, actuellement en cours de construction ;
- ▶ le Pullman Paris La Défense.

L'ensemble des hôtels a fait l'objet d'un « Sale & variable lease back » à l'exception du Pullman Paris la Défense qui continuera à être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management.

Dans le cadre d'IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en « actifs destinés à être cédés ».

## NOTE 43. PARTIES LIÉES

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- ▶ l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale, en intégration proportionnelle ou en mise en équivalence ;
- ▶ l'ensemble des membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration ainsi que leur famille proche ;
- ▶ l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou un membre du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif ;
- ▶ la société New Services Holding.

## Sociétés consolidées en intégration globale, intégration proportionnelle ou en mise en équivalence

Les relations entre la société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont quant à elles présentées en Note 40. Les transactions entre la société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la société mère et ses entreprises associées et ses coentreprises ne sont pas significatives en 2009.

## Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration sont détaillées en Note 44.

## Sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration de Accor y détient un droit de vote significatif

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché.

Les transactions avec les parties liées résumées ci-dessous concernent les principales opérations avec les sociétés dans lesquelles une personne physique ou morale détenant un droit de vote significatif est membre du Conseil d'administration d'Accor. Seules les transactions significatives sont présentées.

### Transactions avec les parties liées

(en millions d'euros)	Nature de la transaction	Montant des transactions		Créances sur les entreprises liées		Dettes envers les entreprises liées		Engagements hors bilan	
		2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
<b>Colony Capital</b>	Prêt long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
	Option de vente des actions GLB à Accor	-	140	-	-	-	-	140	- (*)
	Émissions obligations	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>New Services Holding</b>	Refacturations entre entités								
	Prêts	25	20	39	55	10	2	-	-

(\*) Cf. Note 2.B.3.

## NOTE 44. RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

(en millions d'euros)	31 décembre 2008		31 décembre 2009	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	12	6	11	5
Avantages postérieurs à l'emploi	2	6	2	6
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	5	-	3	-
Paiements sur la base d'actions	5	-	6	-
<b>RÉMUNÉRATION GLOBALE</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>11</b>

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif et les membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus concernent uniquement les membres du Comité exécutif qui comprenait 12 membres jusqu'à fin mai 2009, il est désormais composé de 9 membres.

Les membres du Conseil d'administration reçoivent quant à eux comme seule rémunération des jetons de présence. Au cours de la période, le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2008 s'est élevé à 679 430 euros.

## NOTE 45. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice et de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(9)	(9)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(1)	(1)
<b>TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>(10)</b>	<b>(10)</b>

# 5 Informations sur la société et le capital



<b>5.2. Capital</b>	<b>172</b>
5.2.1. Capital	172
<b>5.3. Actionariat</b>	<b>173</b>
5.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	173
5.3.4. Actionariat salarié	174
5.3.7. Capital – Évolution du capital	174
<b>5.4. Marché des titres de Accor</b>	<b>175</b>

## 5.2. Capital

### 5.2.1. CAPITAL

---

Le capital s'élève au 11 mai 2010 à 683 696 886 euros, divisé en 227 898 962 actions de trois euros nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

## 5.3. Actionnariat

### 5.3.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers du 1<sup>er</sup> janvier au 11 mai 2010 sont les suivantes :

Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Nombre d'actions détenues	% du Capital	Nombre de droits de vote détenus	% de droits de vote
ColDay/ColTime/Legendre Holding 19	6 avril 2010	210c0302	↗	65 844 245	29,20 %	66 744 245	27,90 %
Franklin Resources, Inc.	16 avril 2010	210c0350	↗	12 544 058	5,56 %	12 544 058	5,26 %

Évolution de la répartition du capital entre le 31 décembre 2009 et le 11 mai 2010 :

	31 décembre 2009			30 avril 2010			11 mai 2010		
	Nombre d'actions	% capital	% DV	Nombre d'actions	% capital	% DV	Nombre d'actions	% capital	% DV
ColTime/ColDay/Legendre Holding 19 <sup>(1)</sup>	65 844 245	29,20 %	27,56 %	65 844 245	28,89 %	27,74 %	65 844 245	28,89 %	30,14 %
CDC/FSI <sup>(2)</sup>	19 549 239	8,67 %	8,18 %	19 549 239	8,58 %	8,13 %	19 549 239	8,58 %	7,82 %
Southeastern Asset Management <sup>(3)</sup>	13 550 762	6,02 %	5,13 %	15 035 427	6,60 %	6,25 %	15 035 427	6,60 %	6,01 %
Franklin Resources, Inc. <sup>(4)</sup>	NA	NA	NA	12 544 058	5,50 %	5,21 %	12 544 058	5,50 %	5,01 %
Fondateurs <sup>(5)</sup>	6 074 184	2,70 %	4,90 %	6 001 083	2,63 %	3,98 %	6 001 083	2,63 %	3,83 %
Auto contrôle	-	0,00 %	0,00 %	2 020 066	0,89 %	0,00 %	2 020 066	0,89 %	0,00 %
Autres actionnaires <sup>(6)</sup>	120 439 769	53,41 %	54,23 %	106 904 844	46,91 %	48,68 %	106 904 844	46,91 %	47,20 %
<b>TOTAL</b>	<b>225 458 199</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>227 898 962</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>227 898 962</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. Il est précisé que à compter du 9 mai 2010, Legendre bénéficie de droits de vote de double sur 9 561 291 actions complémentaires.

(2) Agissant de concert. Sur la base de la déclaration commune du 21 juillet 2009.

(3) Sur la base des déclarations des 17 juin et 8 juillet 2009, telles qu'actualisées par la société.

(4) Sur la base de déclarations des 15 et 20 avril 2010.

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

(6) Le chiffre au 30 avril tient compte des levées d'options intervenues au plus tard le 30 avril 2010 et constatées par le conseil d'administration le 11 mai 2010.

### 5.3.4. ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 11 mai 2010, l'actionnariat salarié représente moins de 1 % du capital de Accor.

### 5.3.7. CAPITAL – ÉVOLUTION DU CAPITAL

Tableau d'évolution du capital du 1/01/2010 au 11/05/2010

Année	Augmentations de capital effectuées depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2010	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
2010	Exercice d'options de souscription à 31,83 euros	1 950	18 739	676 376 547	225 458 849
	Exercice d'options de souscription à 32,42 euros	926 250	9 083 425	677 302 797	225 767 599
	Exercice d'options de souscription à 35,68 euros	311 745	3 395 942	677 614 542	225 871 514
	Exercice d'options de souscription à 37,77 euros	41 850	485 042	677 656 392	225 885 464
	Exercice de BEA à 33,94 euros	5 712	58 910	677 662 104	225 887 368
	Attribution d'actions sous condition de performance	78 498	0	677 740 602	225 913 534
	Emission de 1 985 428 actions nouvelles en rémunération des parts sociales SEIH	5 956 284	68 901 754	683 696 886	227 898 962



## 5.4. Marché des titres de Accor

### Marché des actions Accor

À fin avril 2010, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 42,99 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 9,78 milliards d'euros.

#### Cours de bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

(en euros)	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		Plus haut	Plus bas	
<b>2010</b>				
Janvier	37,23	38,90	35,70	17 955 237
Février	35,98	38,10	34,14	20 154 434
Mars	40,01	41,49	37,16	19 991 373
Avril	42,24	44,95	41,37	20 098 812

Sources : Euronext.



# 7 Informations complémentaires



7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	178
7.2. Responsable du Document et du contrôle des comptes	179
7.5. Document d'information annuel	180
7.6. Table de concordance du Document de Référence	181
7.7. Table de concordance du rapport financier annuel	183

## 7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public

Les documents relatif à Accor devant être mis à la disposition du public (les statuts, les rapports, les informations financières historiques de Accor et de ses filiales incluses ou visées dans le Document de Référence et celles relatives à chacun des exercices précédent le dépôt du Document de Référence et son actualisation) pourront être consultées pendant toute la durée de sa validité au siège social de Accor (2 rue de la Mare-Neuve - 91000 Evry). Ces documents peuvent également être obtenus en format électronique sur le site de Accor ([www.accor.com](http://www.accor.com)) et, pour certains d'entre eux, sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers ([www.amf-France.org](http://www.amf-France.org)).

## 7.2. Responsable du Document et du contrôle des comptes

### Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document

Gilles C. Pélisson

Président-directeur Général

### Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans la présente actualisation du document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification de la concordance des informations portant sur la situation financière et les comptes avec les informations financières historiques et Pro forma ainsi qu'à la lecture d'ensemble de la présente actualisation du document de référence.

Les comptes consolidés Pro forma relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009 présentés en page 59 à 170 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en page 58 qui contient une observation relative aux modalités retenues pour l'allocation à la société New Services Holding d'une partie de l'endettement financier net du Groupe Accor.

**Gilles C. Pélisson**

## 7.5. Document d'information annuel

La liste des informations<sup>(1)</sup> publiées ou rendues publiques par Accor depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009 (date de dépôt du Document de Référence Groupe) en application de l'article L. 451-1-1 du Code monétaire et financier et de l'article 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est la suivante :

- ▶ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2010 ;
- ▶ communiqué de presse relatif à l'émission par Accor de 1 985 428 actions nouvelles en rémunération de l'apport des parts sociales de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier (SEIH) le 20 avril 2010 ;
- ▶ communiqué de presse relatif à l'approbation du traité d'Apport-Scission par le conseil d'administration 19 avril 2010 ;
- ▶ communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier semestre 2010 le 20 avril 2010.
- ▶ déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2010.
- ▶ communiqué de presse relatif à la Convocation de l'Assemblée Générale le 29 juin 2010, le 11 mai 2010.

(1) Informations disponibles sur le site Internet de la Société à l'adresse [www.accor.com/finance](http://www.accor.com/finance) et au BALO.

## 7.6. Table de concordance du Document de Référence

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du présent Document de Référence.

Seules les rubriques ayant fait l'objet d'une actualisation ont été renseignées. Pour les autres rubriques, se référer au Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financier le 1<sup>er</sup> avril 2010 sous le numéro D. 10-0201.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéro de pages
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>179</b>
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1. Informations financières historiques	4 ; 32-33 ; 81-82
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4. FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>23-25</b>
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	98-102
5.2. Investissements	9-11 ; 32-33 ; 103-107 ; 158-159
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	
6.2. Principaux marchés	28-29 ; 108-110
6.3. Événements exceptionnels	5 ; 59-62
6.4. Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
6.5. Position concurrentielle	
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	18 ; 166-167
7.2. Liste des filiales importantes	166-167
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES, ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	98 ; 121 ; 126-128
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1. Situation financière	32-33
9.2. Résultat d'exploitation	30 ; 116-117
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1. Informations sur les capitaux	32-33 ; 70-71 ; 72-73 ; 78-80
10.1. Flux de trésorerie	23-25 ; 70-72 ; 77 ; 141-145
10.2. Conditions d'emprunt et structure de financement	141-145
10.3. Restrictions à l'utilisation des capitaux	25-26
10.4. Sources de financement attendues	23-25 ; 108
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>N/A</b>

<b>Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004</b>	<b>Numéro de pages</b>
<b>12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	34-55
12.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur	5 ; 34-55 ; 168
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	
	<b>N/A</b>
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1. Organes d'Administration	18
14.2. Conflits d'intérêts	
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1. Rémunération et avantages en nature	169-170
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	150-155
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	55
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de direction ou de surveillance	
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	20
<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Nombre de salariés	13-14
17.2. Participation et stock-options	22 ; 134-138 ; 174
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	19 ; 137-137 ; 174
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	173
18.2. Existence de droits de vote différents	
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	
	<b>168-169</b>
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1. Informations financières historiques	N/A
20.2. Informations financières Pro forma	58-170
20.3. États financiers	59-170
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	58-170
20.5. Date des dernières informations financières	
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	162-163
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5 ; 59-62
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	172
21.2. Actes constitutifs et statuts	
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	
	<b>98-102 ; 164-165</b>
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	
	<b>N/A</b>
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	
	<b>166-167</b>



## 7.7. Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Seules les rubriques ayant fait l'objet d'une actualisation ont été renseignées. Pour les autres rubriques, se référer au Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financier le 1<sup>er</sup> avril 2010 sous le numéro D. 10-0201.

	Numéros de pages
<b>1. COMPTES SOCIAUX</b>	
<b>2. COMPTES CONSOLIDES</b>	59-170
<b>3. RAPPORT DE GESTION (AU SENS DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER)</b>	
3.1 Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	28-29
Analyse des résultats	30-32
Analyse de la situation financière	32-33
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	16
Principaux risques et incertitudes	23-25
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration en matière d'augmentation de capital	
3.2 Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	
Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	N/A
3.3 Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
Rachats par la Société de ses propres actions	
<b>4. DECLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>179</b>
<b>5. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDES</b>	<b>58</b>
<b>6. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES</b>	<b>170</b>
<b>7. RAPPORT DU PRESIDENT SUR LE CONTROLE INTERNE</b>	
<b>8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT SUR LE CONTROLE INTERNE</b>	



# A Annexes



<b>Annexe A : Rapport des commissaires à la scission sur la rémunération des apports</b>	<b>186</b>
Présentation de l'opération et description des apports	186
Vérification de la pertinence des valeurs relatives attribuées à l'activité apportée et aux actions de la société bénéficiaire de l'apport	192
Appréciation du caractère équitable de la rémunération proposée	193
Conclusion	194
<b>Annexe B : Rapport des commissaires à la scission sur la valeur des apports</b>	<b>195</b>
Présentation de l'opération et description des apports	195
Diligences et appréciation de la valeur des apports	200
Conclusion	203

# Annexe A :

## 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

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 S.A. à la société New Services Holding S.A., 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 :

## PRÉSENTATION DE L'OPÉRATION ET DESCRIPTION DES APPORTS

### Présentation des sociétés participant à l'opération

#### Société apporteuse

La société Accor S.A. (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 S.A. « *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. »*

(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.

Les actions de la société Accor S.A. sont cotées sur le marché Eurolist de NYSE-Euronext Paris, sous le code FR000120404.

La société Accor S.A. 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.

### Société bénéficiaire

La société **New Services Holding S.A.**, (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 S.A. « 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 ;
- ▶ 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 S.A. sont, au jour du présent rapport, détenues par la société Accor S.A.

La société New Services Holding S.A. n'a exercé aucune activité jusqu'au 31 décembre 2009. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la société New Services Holding S.A. 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.

### Liens entre les sociétés

Au jour du présent rapport, la quasi-intégralité des actions composant le capital de la société New Services Holding S.A. est, comme indiqué ci-avant, détenue par la société Accor S.A.

Par ailleurs, Monsieur Jacques STERN exerce, au jour du présent rapport, les fonctions de Directeur Général Délégué de la société Accor S.A. et de Président Directeur Général de la société New Services Holding S.A.

## 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'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 S.A., 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 S.A., à ses propres actionnaires (autres qu'elle-même), des actions de la société New Services Holding S.A. 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 S.A. attribuée pour une action de la société Accor S.A. ayant droit à l'attribution.

## 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 S.A. à des sociétés des Activités Services ou par des sociétés des Activités Services à la société Accor S.A., 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.

## 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 S.A., 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 APORTE (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 S.A. 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.

## Rémunération des apports

Dans la mesure où la société Accor S.A. détient actuellement et a vocation à conserver la quasi-totalité des actions de la société New Services Holding S.A. 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 S.A. pour toute action de la société Accor S.A. ayant droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding S.A., étant précisé que l'ensemble des actions émises par la société Accor S.A., à l'exception des actions détenues par la société Accor S.A. 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 S.A. 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.

## Augmentation de capital

En rémunération de l'apport partiel d'actif, la société New Services Holding S.A. émettra au bénéfice de la société Accor S.A. un nombre d'actions nouvelles correspondant au nombre d'actions de la société Accor S.A. ayant droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding S.A., 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 S.A. qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding S.A. s'établissait à 225 536 306 <sup>(1)</sup>, tout en prévoyant que le nombre définitif serait constaté ultérieurement après suspension des droits donnant accès au capital de la société Accor S.A.

Compte tenu de l'émission de 342 590 actions constatée par le Conseil d'administration de la société Accor S.A. en date du 11 mai 2010 à la suite de levées d'options de souscription d'actions, les Conseils d'administration des sociétés Accor S.A. et New Services Holding S.A. ont constaté conformément aux principes prévus dans le traité d'apport partiel d'actif que le nombre d'actions de la société Accor S.A. qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding S.A. s'établit à 225 878 896 <sup>(2)</sup>.

Ainsi :

- ▶ la société New Services Holding S.A. 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 S.A., 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 S.A. 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).

## 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) Soit le nombre total d'actions émises par la société Accor S.A. (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 S.A. elle-même au 29 juin 2010 (2 020 066).

(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.



## 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 S.A. sera, du fait de la réalisation de l'apport partiel d'actif objet du présent rapport, substituée à la société Accor S.A. 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 S.A. (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 S.A. émises en rémunération de l'apport,
  - l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société New Services Holding S.A. (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 S.A. en tant qu'emprunteur et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la société New Services Holding S.A. 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 S.A. appelée à approuver le traité d'apport partiel d'actif à l'effet de rembourser le compte courant consenti par la société Accor S.A. 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 S.A. en tant qu'emprunteur et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la société New Services Holding S.A. 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 S.A. appelée à approuver le traité d'apport partiel d'actif à l'effet de rembourser le compte courant consenti par la société Accor S.A. 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 S.A. sur le marché NYSE-Euronext Paris, et
  - la décision d'admission aux négociations des actions New Services Holding S.A. 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 S.A. et New Services Holding S.A. aient renoncé à se prévaloir avant cette date de la ou des condition(s) non réalisée(s).

## VÉRIFICATION DE LA PERTINENCE DES VALEURS RELATIVES ATTRIBUÉES À L'ACTIVITÉ APPORTÉE ET AUX ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ BÉNÉFICIAIRE DE L'APPORT

### Présentation des valeurs relatives

Comme indiqué au paragraphe 1.5. du présent rapport, dans la mesure où la société Accor S.A. détient actuellement et a vocation à conserver la quasi-totalité des actions de la société New Services Holding S.A. 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 S.A. pour toute action de la société Accor S.A. ayant droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding S.A.

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 S.A. ayant droit à l'attribution d'actions de la société bénéficiaire, à 225 536 306 actions de la société New Services Holding S.A.

Compte tenu de l'émission de 342 590 actions constatée par le Conseil d'administration de la société Accor S.A. 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 S.A. qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding S.A. s'établit à 225 878 896 tel que constaté par les Conseils d'administration des sociétés Accor S.A. et New Services Holding S.A. en date du 11 mai 2010.

### 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 S.A. aux négociations sur le marché NYSE-Euronext Paris, ainsi que du projet d'actualisation du Document de Référence 2009 de la société Accor S.A. ;
4. nous avons pris connaissance des rapports généraux des Commissaires aux Comptes des sociétés Accor S.A. et New Services Holding S.A. 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 S.A., 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 S.A. 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 S.A. et New Services Holding S.A. 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.

## 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 S.A. n'a été déterminée.

## 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 S.A.

Au cas d'espèce, dans la mesure où la société Accor S.A. 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 S.A. et dans la mesure où la variation prévisionnelle des capitaux propres de la société New Services Holding S.A. 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 S.A. (autre que la société Accor S.A. elle-même) de se trouver, à l'issue de l'opération, détenteur d'une action Accor S.A. et d'une action New Services Holding S.A.

Il convient de souligner que, au cas particulier, la société Accor S.A. détient la quasi-totalité des actions de la société New Services Holding S.A. : toute modification de la rémunération des apports demeurerait sans incidence sur le pourcentage de détention de la société New Holding Services S.A. par la société Accor S.A. 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 S.A. elle-même) d'actions de la société Accor S.A. en circulation à la Date de Détachement, de l'ensemble des actions émises par la société New Services Holding S.A. en rémunération de l'apport partiel d'actif, une parité d'une action de la société New Services Holding S.A. attribuée pour une action de la société Accor S.A. 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 S.A. (227 556 372), diminué du nombre d'actions devant, au jour de la réalisation de l'opération, être détenues par la société Accor S.A. 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 S.A. 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 S.A.

Compte tenu de l'émission de 342 590 actions constatée par le Conseil d'administration de la société Accor S.A. 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 S.A. en rémunération de l'apport partiel d'actif s'établit à 225 878 896 <sup>(1)</sup>, tel que constaté par les Conseils d'administration des sociétés Accor S.A. et New Services Holding S.A. en date du 11 mai 2010 conformément aux principes prévus dans le traité d'apport partiel d'actif.

(1) En prenant pour hypothèse que la dissolution de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier – SEIH sera définitivement réalisée au 29 juin 2010.

## 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 S.A. pour toute action de la société Accor S.A. ayant droit à l'attribution subséquente d'actions de la société New Services Holding S.A., 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 S.A. 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**

# Annexe B :

## 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

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 S.A. à la société New Services Holding S.A., 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 :

## PRÉSENTATION DE L'OPÉRATION ET DESCRIPTION DES APPORTS

### Présentation des sociétés participant à l'opération

#### Société apporteuse

La société **Accor S.A.** (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 Évry. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés d'Évry sous le numéro 602 036 444.

La société Accor S.A. « *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. »*

(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.

Les actions de la société Accor S.A. sont cotées sur le marché Eurolist de NYSE-Euronext Paris, sous le code FR0000120404.

La société Accor S.A. 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.

### Société bénéficiaire

La société **New Services Holding S.A.**, (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 S.A. « 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 ;
- ▷ 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 S.A. sont, au jour du présent rapport, détenues par la société Accor S.A.

La société New Services Holding S.A. n'a exercé aucune activité jusqu'au 31 décembre 2009. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la société New Services Holding S.A. 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.

### Liens entre les sociétés

Au jour du présent rapport, la quasi-intégralité des actions composant le capital de la société New Services Holding S.A. est, comme indiqué ci-avant, détenue par la société Accor S.A.

Par ailleurs, Monsieur Jacques Stern exerce, au jour du présent rapport, les fonctions de Directeur Général Délégué de la société Accor S.A. et de Président Directeur Général de la société New Services Holding S.A.

### 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'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 S.A., 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 S.A., à ses propres actionnaires (autres qu'elle-même), des actions de la société New Services Holding S.A. 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 S.A. attribuée pour une action de la société Accor S.A. ayant droit à l'attribution.

## 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 S.A. à des sociétés des Activités Services ou par des sociétés des Activités Services à la société Accor S.A., ni les opérations de couverture connexes, dans la mesure où ces financements et opérations ont vocation à être intégralement débloqués 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.

## 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 S.A., 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 S.A. reprendra les éléments d'actif et de passif composant l'activité apportée pour leur valeur nette comptable à la date de réalisation.

## Rémunération des apports

En rémunération de l'apport partiel d'actif, la société New Services Holding S.A. émettra, au bénéfice de la société Accor S.A., un nombre d'actions nouvelles correspondant au nombre d'actions de la société Accor S.A. ayant droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding S.A., 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 S.A. qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding S.A. et le nombre d'actions devant être émises par la société New Services Holding S.A. 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 S.A.



Compte tenu de l'émission de 342 590 actions constatée par le Conseil d'administration de la société Accor S.A. en date du 11 mai 2010 à la suite de levées d'options de souscription d'actions, les Conseils d'administration des sociétés Accor S.A. et New Services Holding S.A. ont constaté que le nombre d'actions de la société Accor S.A. qui auront droit à l'attribution d'actions de la société New Services Holding S.A. s'établit à 225 878 896 <sup>(1)</sup>.

Nous précisons que l'appréciation du caractère équitable de cette rémunération fait l'objet d'un rapport distinct de notre part.

## 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 S.A. sera, du fait de la réalisation de l'apport partiel d'actif objet du présent rapport, substituée à la société Accor S.A. 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 S.A. (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 S.A. émises en rémunération de l'apport,
  - l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la société New Services Holding S.A. (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 S.A. en tant qu'emprunteur et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la société New Services Holding S.A. 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 S.A. appelée à approuver le traité d'apport partiel d'actif à l'effet de rembourser le compte courant consenti par la société Accor S.A. 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 S.A. en tant qu'emprunteur et un groupe de banques prêteuses et la mise à disposition de la société New Services Holding S.A. 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 S.A. appelée à approuver le traité d'apport partiel d'actif à l'effet de rembourser le compte courant consenti par la société Accor S.A. 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 S.A. sur le marché NYSE-Euronext Paris, et
  - la décision d'admission aux négociations des actions New Services Holding S.A. sur le marché NYSE-Euronext Paris.

(1) En prenant pour hypothèse que la dissolution de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier – SEIH sera définitivement réalisée au 29 juin 2010.

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 S.A. et New Services Holding S.A. aient renoncé à se prévaloir avant cette date de la ou des condition(s) non réalisée(s).

## DILIGENCES ET APPRÉCIATION DE LA VALEUR DES APPORTS

---

### 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 S.A. aux négociations sur le marché NYSE-Euronext Paris, ainsi que du projet d'actualisation du Document de Référence 2009 de la société Accor S.A. ;
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 S.A. 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 S.A., 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 S.A. au 31 décembre 2009,
  - b. nous avons analysé les écritures comptabilisées par la société Accor S.A., 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 S.A. 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 S.A., 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 S.A. 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 S.A. 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.

## Appréciation de la valeur des apports

### Valeurs individuelles des apports

#### *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 Holding Services S.A. aux actionnaires de la société Accor S.A. 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 S.A. aura substantiellement la même structure d'actionariat que celle de la société Accor S.A. (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.

### 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.

### 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 S.A., dégagé un taux de résultat brut d'exploitation supérieur à 40 % en 2008 comme en 2009 <sup>(1)</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 S.A., 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 S.A. ; 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 S.A. 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.

### 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 S.A. 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.

(1) 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.

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 S.A. ;
- ▶ 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.

## 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**





Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

**[accor.com](https://www.accor.com)**

**[accorhotels.com](https://www.accorhotels.com)**

**[accorservices.com](https://www.accorservices.com)**