



ACCOR

Les nouvelles
frontières de
l'hôtellerie

2011

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
et Rapport financier annuel

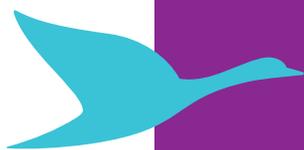
1 PRÉSENTATION DU GROUPE	3
1.1. Profil	4
1.2. Présentation des activités	4
1.3. Informations financières sélectionnées	11
1.4. Historique	12
1.5. Stratégie du Groupe et perspectives	15
1.6. Les hommes et les femmes chez Accor	24
1.7. Rapport environnemental	40
1.8. Rapport sociétal	57
2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	65
2.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle	66
2.2. Intérêts et rémunérations	85
2.3. Gestion des risques	103
2.4. Rapport du Président du Conseil d'administration	110
3 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	123
3.1. Résultats des activités	124
3.2. Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2011	134
3.3. Contrats importants	137
3.4. Faits marquants du début d'année 2012	138
4 ÉTATS FINANCIERS	139
4.1. Comptes consolidés et annexes	140
4.2. Comptes Société mère et annexes	251
5 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	289
5.1. Renseignements concernant la Société	290
5.2. Capital	293
5.3. Actionnariat	298
5.4. Marché des titres de Accor	302
6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	303
6.1. Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2012	304
6.2. Projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2012	306
7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	315
7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	316
7.2. Responsables du Document et du contrôle des comptes	318
7.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes	319
7.4. Informations incluses par référence	320
7.5. Document d'information annuel	321
7.6. Table de concordance du Document de référence	323
7.7. Table de concordance du rapport financier annuel	325



Document de référence et Rapport financier annuel 2011



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 mars 2012, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1. PROFIL	4
1.2. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS	4
1.3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	11
1.4. HISTORIQUE	12
1.5. STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES	15
1.5.1. Le profil du nouvel Accor	15
1.5.2. Les priorités stratégiques	20
1.5.3. Tendances et perspectives	23
1.5.4. Objectifs du Groupe	23
1.6. LES HOMMES ET LES FEMMES CHEZ ACCOR	24
1.6.1. Les chiffres clés	24
1.6.2. Les enjeux Ressources humaines pour Accor	26
1.6.3. L'engagement de Accor pour ses collaborateurs	31
1.6.4. Le Bilan social consolidé France – Tableaux récapitulatifs	38
1.7. RAPPORT ENVIRONNEMENTAL	40
1.8. RAPPORT SOCIÉTAL	57



1.1. PROFIL

Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe, est présent dans 90 pays avec plus de 4 400 hôtels et 530 000 chambres. Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, all seasons/ibis Styles, Etap Hotel/Formule 1/ibis *budget*, hotelF1 et Motel 6, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique. Avec 145 000 collaborateurs à travers le monde, le Groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis près de 45 ans.

1.2. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

1.2.1. HÔTELLERIE

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

Une offre adaptée à la demande : du luxe à l'économique

Luxe et haut de gamme

S O F I T E L
LUXURY HOTELS

Sofitel et ses Ambassadeurs relient le monde à l'élégance française au travers d'une collection d'adresses, offrant à leurs clients et partenaires, un service cousu main créateur d'émotion, de performance et d'excellence.

Les trois valeurs de la marque : esprit d'ouverture, passion de l'excellence et essence du plaisir.

Réseau : 112 hôtels, 28 887 chambres dans 38 pays.

Clientèle : 59 % affaires – 41 % loisirs.

pullman

Pullman propose aux voyageurs d'affaires des hôtels haut de gamme, situés dans les principales métropoles régionales et internationales, conçus comme de vrais lieux de vie et d'échanges pour travailler et se distraire.

Ils offrent une gamme étendue de services sur-mesure, des technologies innovantes et une nouvelle approche dans l'organisation des réunions avec l'offre « Co-Meeting ».

Réseau : 60 hôtels, 17 685 chambres dans 20 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.

M
GALLERY

Lancée en 2008, MGallery est une collection d'hôtels haut de gamme remarquables par leur personnalité et leur identité, leur design, leur histoire ou leur localisation. Ils sont destinés aux voyageurs individuels à la recherche de lieux dotés d'un « supplément d'âme ».

Réseau : 48 hôtels, 5 553 chambres dans 18 pays.

Clientèle : 50 % affaires – 50 % loisirs.



美爵
GRAND MERCURE

Lancée en 2012, Mei Jue (Grand Mercure) est une marque hôtelière haut de gamme conçue sur mesure pour les voyageurs chinois. Les hôtels Grand Mercure déclinent le concept *Discover a new authentic* en lien avec la localisation de l'hôtel, et ce à travers l'accueil, les relations avec l'art local ou encore les promenades créées pour découvrir l'environnement de l'hôtel.

Réseau : 9 hôtels, 2 903 chambres en Chine

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.

Milieu de gamme

NOVOTEL

Novotel, marque hôtelière milieu de gamme, propose aux voyageurs des hôtels situés au cœur des villes internationales majeures, dans les quartiers d'affaires et les destinations touristiques.

À travers une offre homogène, Novotel contribue au bien-être des voyageurs d'affaires et de loisirs : chambres spacieuses adaptées au travail et à la détente, restauration équilibrée 24 h/24, salles de réunion, personnel attentif, espaces dédiés aux enfants et salles de remise en forme et de détente.

Réseau : 394 hôtels, 74 117 chambres dans 56 pays.

Clientèle : 61 % affaires – 39 % loisirs.

Suite NOVOTEL

Suite Novotel, marque hôtelière milieu de gamme propose des hôtels principalement situés dans les centres-villes. C'est un état d'esprit décalé et avant-gardiste qui invite à vivre l'hôtel différemment et cible une clientèle moyen séjour.

Le client profite d'une suite de 30 m² modulable et de services innovants à vivre 24 h/24.

Réseau : 29 hôtels, 3 620 chambres dans 8 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.

Mercure

Mercure est la seule marque d'hôtellerie milieu de gamme qui allie la puissance d'un réseau international aux standards de qualité garantis, et l'expérience authentique d'hôtels tous différents, ancrés dans leur localité et tenus par des hôteliers passionnés.

Situé au cœur des villes, au bord de la mer ou à la montagne, le réseau Mercure accueille des voyageurs d'affaires et de loisirs à travers le monde.

Réseau : 716 hôtels, 86 357 chambres dans 49 pays.

Clientèle : 66 % affaires – 34 % loisirs.

adagio

Leader européen des résidences de tourisme urbaines, Adagio City Aparthotel propose un concept innovant d'hébergement articulé autour de 2 gammes de produits : Adagio, sur le segment moyen/haut de gamme au cœur des grandes métropoles européennes et Adagio Access, gamme économique, implantée au centre des villes de province en France et en périphérie de grandes villes européennes. Des appartements équipés pour vivre immédiatement avec des services en option, pour des séjours à son rythme.

Réseau : 88 Aparthotels, 9 710 appartements dans 7 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Économique

ibis

ibis, la chaîne mondiale d'hôtellerie économique, offre une qualité constante d'hébergement et de services dans tous ses établissements, au meilleur rapport qualité/prix local : une chambre parfaitement équipée, la garantie d'un service disponible 24 h/24, 7 j/7 et une grande variété de restauration. La qualité de l'offre ibis est reconnue par la certification internationale ISO 9001 depuis 1997. La chaîne est également la première au monde à démontrer son engagement environnemental, en obtenant la certification ISO 14001, déjà délivrée à près d'un tiers de ses hôtels.

Réseau : 933 hôtels, 113 077 chambres dans 52 pays.

Clientèle : 57 % affaires – 43 % loisirs.

ibis STYLES all seasons

Suite au projet global du groupe Accor de redynamisation de ses marques économiques, all seasons devient ibis Styles. ibis Styles est la marque économique « tout compris », elle se caractérise par des hôtels à l'esprit design où simplicité et confort riment avec qualité et convivialité.

Situé en cœur de ville ou dans des centres d'activité, chaque établissement possède sa propre personnalité positive et stylée et développe un même goût pour le design coloré, lumineux et énergique, avec toujours une touche d'humour. ibis Styles se différencie par son offre tout compris qui inclut la chambre + le petit-déjeuner buffet à volonté + une connexion à Internet haut débit et de multiples autres attentions.

Réseau : 149 hôtels, 13 110 chambres dans 14 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Etap ibis budget FORMULE 1

Suite au projet global du groupe Accor de redynamisation de ses marques économiques, Etap Hotel devient ibis budget. ibis budget est la marque astucieuse et décontractée du Groupe. Elle incarne les valeurs de l'essentiel et de la simplicité. Idéale pour des clients à la recherche d'autonomie, ibis budget propose des chambres astucieuses pour 1, 2 ou 3 personnes, des hôtels accessibles 24 h/24 et un petit-déjeuner buffet à volonté. Situés à proximité des axes routiers, des aéroports, et de plus en plus, en ville, les hôtels ibis budget offrent un rapport qualité/prix très compétitif.

Hors Europe, Formule 1 devient ibis budget (sauf en Inde et Afrique du sud).

Réseau Etap Hotel/Formule 1/ibis budget : 522 hôtels, 46 464 chambres dans 11 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

hotelF1

hotelF1 est la 1^{re} chaîne d'hôtels *low cost* en France. La marque propose des chambres (duo et trio) totalement rénovées au design moderne et de nouveaux espaces de réception et de petit-déjeuner. Plus dynamique que jamais, hotelF1 s'affirme comme une marque décomplexée, répondant totalement aux attentes des consommateurs malins.

Réseau : 243 hôtels, soit 18 213 chambres, en France.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

motel 6

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

Réseau : 1 028 hôtels, 99 438 chambres, aux États-Unis et au Canada.

Clientèle : 30 % affaires – 70 % loisirs.

studio 6

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

Réseau : 66 hôtels, 7 282 chambres, aux États-Unis et au Canada.

Clientèle : 65 % affaires – 25 % loisirs – 10 % résidentiels.



Une présence mondiale sur tous les segments de marché

Accor est présent sur les cinq continents avec, au 31 décembre 2011, un portefeuille hôtelier unique de 4 426 établissements (531 714 chambres) sur tous les segments de marché.

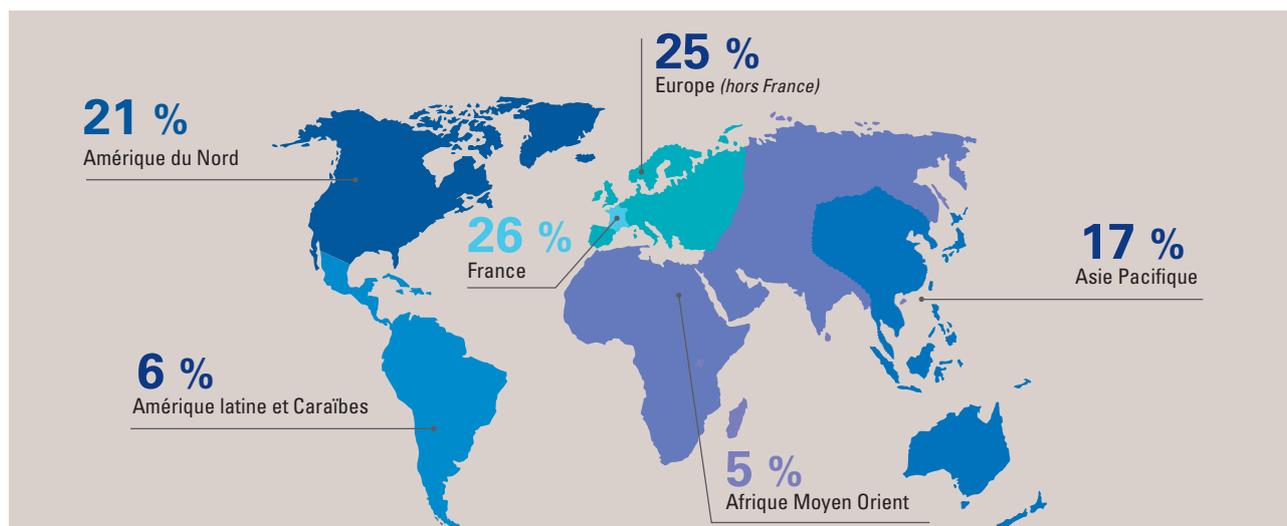
Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2011

Marque	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Asie Pacifique		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	12	1 593	19	4 599	9	2 893	8	1 542	22	5 199	42	13 061	112	28 887
Pullman	14	4 336	12	3 009	-	-	2	538	6	1 608	26	8 194	60	17 685
Novotel	117	15 799	139	26 630	8	2 105	17	2 861	22	4 302	91	22 420	394	74 117
Mercure	237	22 506	292	37 573	-	-	73	9 504	33	5 273	138	19 957	773	94 813
Adagio	80	8 846	8	864	-	-	-	-	-	-	-	-	88	9 710
Suite Novotel	19	2 197	8	1 131	-	-	-	-	2	292	-	-	29	3 620
Luxe, haut et milieu de gamme	480	55 328	490	75 831	17	4 998	100	14 445	89	17 456	308	65 687	1 456	228 832
all seasons/ibis Styles	79	5 698	27	2 278	-	-	-	-	-	-	43	5 134	149	13 110
ibis	381	33 581	329	41 902	-	-	81	12 139	41	6 725	101	18 730	933	113 077
Etap Hotel/ibis budget	306	23 567	130	13 609	-	-	-	-	1	121	-	-	437	37 297
Formule 1/ibis budget	-	-	25	1 794	-	-	12	3 213	23	1 690	25	2 470	85	9 167
hotelF1	243	18 213	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	243	18 213
Économique	1 009	81 059	511	59 583	-	-	93	15 352	65	8 536	169	26 334	1 847	190 864
Motel 6	-	-	-	-	1 028	99 438	-	-	-	-	-	-	1 028	99 438
Studio 6	-	-	-	-	66	7 282	-	-	-	-	-	-	66	7 282
Économique États-Unis	-	-	-	-	1 094	106 720	-	-	-	-	-	-	1 094	106 720
Autres	1	51	12	2 025	-	-	1	385	4	782	11	2 055	29	5 298
TOTAL	1 489	136 387	1 001	135 414	1 111	111 718	194	30 182	154	25 992	477	92 021	4 426	531 714

Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 490 hôtels et 271 801 chambres au 31 décembre 2011, représentant 51 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 1 111 hôtels (21 % des chambres) en **Amérique du Nord**, 194 hôtels (6 % des chambres) en **Amérique latine** et aux **Caraïbes**, 154 hôtels (5 % des chambres) en **Afrique** et au **Moyen-Orient** et 477 hôtels (17 % des chambres) en **Asie-Pacifique**.

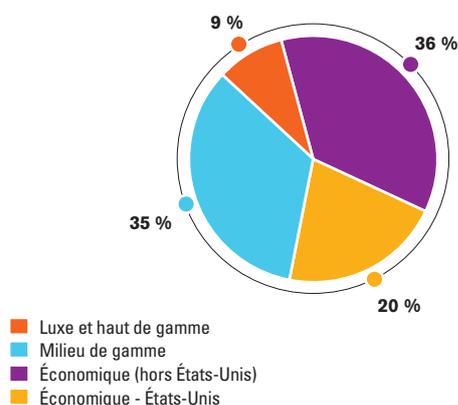
Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2011

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2011

(en pourcentage du nombre de chambres)



Un mode d'exploitation différencié

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

- leur positionnement (luxe et haut de gamme, milieu de gamme et économique) ;
- la taille et le type des pays (développés ou émergents) ;
- les sites (grandes villes, villes moyennes ou petites) ;
- la rentabilité des capitaux engagés ;

- la volatilité des résultats ;
- la marge de résultat d'exploitation.

Dans les pays matures, le Groupe privilégie désormais des modes de gestion peu capitalistiques par le biais de :

- contrats de management dans le luxe ;
- contrats de management ou de franchise dans le haut de gamme ;
- loyers variables, contrats de management et ou de franchise dans le milieu de gamme ;
- loyers variables et contrats de franchise dans l'économique en Europe et contrats de franchise dans l'économique aux États-Unis.

Dans les pays émergents, le Groupe favorise :

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

À fin 2011, 68 % des chambres du parc hôtelier sont exploitées par le biais de modes de gestion permettant de limiter la volatilité des résultats (locations variables, contrats de management et contrats de franchise).

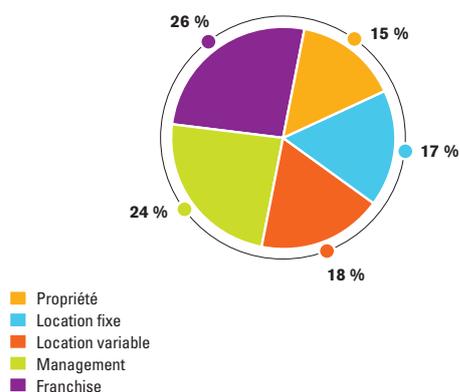


Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2011

Marque	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	16	2 489	4	1 196	7	1 173	80	22 179	5	1 850	112	28 887
Pullman	6	1 622	9	2 540	8	2 495	29	9 058	8	1 970	60	17 685
Novotel	49	9 337	54	10 637	125	20 756	109	25 907	57	7 480	394	74 117
Mercure	47	5 931	83	13 379	86	12 645	211	31 629	346	31 229	773	94 813
Adagio	2	207	7	817	1	133	77	8 442	1	111	88	9 710
Suite Novotel	1	174	8	1 239	9	1 127	4	488	7	592	29	3 620
Luxe, haut et milieu de gamme	121	19 760	165	29 808	236	38 329	510	97 703	424	43 232	1 456	228 832
all seasons/ibis Styles	3	330	12	935	5	911	15	2 260	114	8 674	149	13 110
ibis	114	16 027	123	16 331	239	33 177	111	20 137	346	27 405	933	113 077
Etap Hotel/ibis budget	30	2 753	63	6 829	105	9 815	9	1 224	230	16 676	437	37 297
Formule 1/ibis budget	35	2 847	13	1 068	9	2 562	11	1 301	17	1 389	85	9 167
hotelF1	28	1 937			158	12 571			57	3 705	243	18 213
Économique	210	23 894	211	25 163	516	59 036	146	24 922	764	57 849	1 847	190 864
Motel 6	307	35 122	260	29 143	-	-	-	-	461	35 173	1 028	99 438
Studio 6	11	1 249	28	3 757	-	-	-	-	27	2 276	66	7 282
Économique États-Unis	318	36 371	288	32 900	-	-	-	-	488	37 449	1 094	106 720
Autres marques	10	1 892	2	154	-	-	15	3 086	2	166	29	5 298
TOTAL	659	81 917	666	88 025	752	97 365	671	125 711	1 678	138 696	4 426	531 714

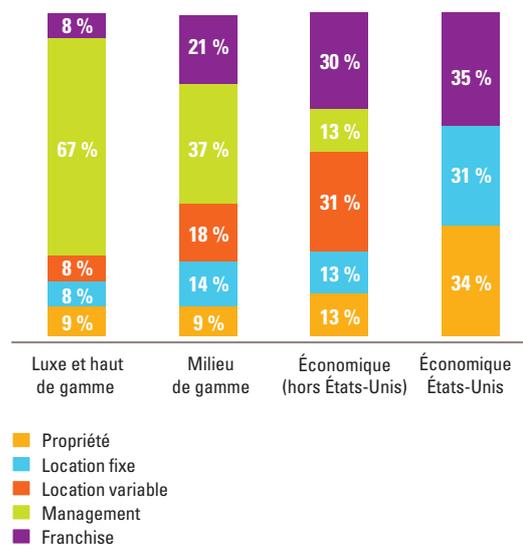
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2011

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2011

(en pourcentage du nombre de chambres)

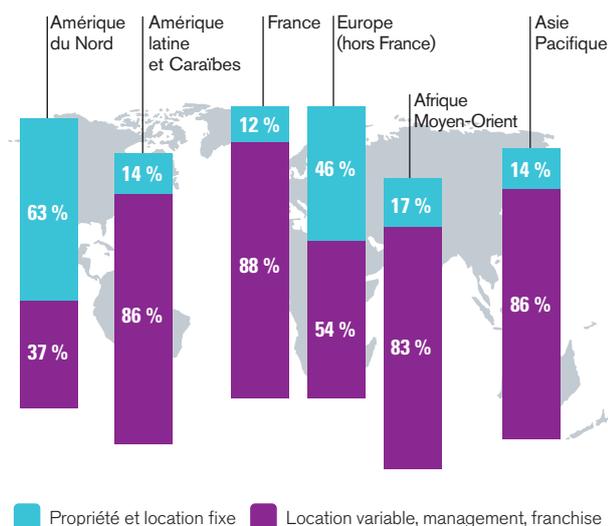


Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2011

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	101	10 326	46	5 564	432	48 722	104	12 211	806	59 564	1 489	136 387
Europe hors France	141	20 319	280	41 773	250	35 247	88	13 149	242	24 926	1 001	135 414
Amérique du Nord	322	37 556	288	32 900	-	-	12	3 664	489	37 598	1 111	111 718
Amérique latine et Caraïbes	24	3 351	6	936	48	9 227	88	13 139	28	3 529	194	30 182
Afrique Moyen Orient	34	3 906	2	407	10	1 678	95	18 408	13	1 593	154	25 992
Asie Pacifique	37	6 459	44	6 445	12	2 491	284	65 140	100	11 486	477	92 021
TOTAL	659	81 917	666	88 025	752	97 365	671	125 711	1 678	138 696	4 426	531 714

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

(en pourcentage du nombre de chambres)



Propriétés immobilières

Les immobilisations corporelles du groupe Accor, comptabilisées dans le bilan consolidé, sont principalement constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location-financement. La valeur brute des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 6 038 millions d'euros au 31 décembre 2011. Leur valeur nette s'établit à 3 257 millions d'euros, représentant 40,7 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2011 (voir note annexe 20 des comptes consolidés page 199).

Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2011. Les taux d'occupation, prix moyen et RevPAR (*Revenue Per Available Room*) des hôtels sont décrits dans la partie « Résultats des activités » page 127.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 2 des comptes consolidés page 165.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Rapport environnemental » page 40.

Marché et concurrence

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

Classement mondial au 31 décembre 2011

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	IHG	4 480	658 348
2	Hilton	3 843	633 238
3	Marriott	3 537	617 837
4	Wyndham	7 205	613 126
5	Accor	4 426	531 714

Source : Accor, MKG - mars 2012.

Les concurrents de Accor ont en commun d'être très présents sur le marché américain et de favoriser les formules d'exploitation en franchise.


**Classement européen des groupes hôteliers
au 31 décembre 2011
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)**

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Accor	2 345	254 553
2	Best Western	1 316	89 743
3	IHG	559	86 780
4	Groupe du Louvre	956	67 687
5	Carlson Rezidor Hotel Group	253	51 498

Source : Base de données HTR – février 2012, Accor.

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

**Classement européen des chaînes intégrées
au 31 décembre 2011
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)**

N°	Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Best Western	1 316	89 743
2	ibis	681	71 422
3	Mercure	500	56 912
4	Premier Inn	613	45 629
5	NH Hoteles	314	45 453
6	Holiday Inn	269	41 694
7	Novotel	244	40 015
8	Etap Hotel	427	36 149
9	Hilton International	139	35 653
10	Travelodge	494	35 189

Sources : Base de données HTR – février/mars 2012, Accor.

1.2.2. AUTRES ACTIVITÉS

Dans le cadre de sa politique de recentrage sur son cœur de métier d'hôtelier, Accor a finalisé les cessions de Groupe Lucien Barrière en mars 2011 et de Lenôtre en septembre 2011. Suite à ces deux opérations, Accor est un groupe « 100 % hôtelier ».

1.3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

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

Les informations financières présentées ci-dessous sont extraites directement des comptes consolidés au 31 décembre 2011.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2010	2011
Chiffre d'affaires opérationnel	5 948	6 100
Résultat brut d'exploitation	1 814	1 923
Résultat d'exploitation	446	530
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	334	438
Résultat net de l'ensemble consolidé	3 610	50
Résultat net part du Groupe	3 600	27

Données par action

(en euros)	2010	2011
Résultat net part du Groupe par action	15,94	0,12
Résultat net dilué par action	15,87	0,12
Dividende ordinaire par action	0,62	0,65 ⁽¹⁾
Dividende exceptionnel par action	-	0,50 ⁽¹⁾

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2012.

Total actif

(en millions d'euros)	2010	2011
Total actif non courant	5 555	5 038
Total actif courant	2 310	2 576
Actifs disponibles à la vente	813	386
Total actif	8 678	8 000

Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2010	2011
Capitaux propres part du Groupe	3 650	3 537
Intérêts minoritaires	299	231
Capitaux propres	3 949	3 768
Dette nette	730	226



1.4. HISTORIQUE

1967

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

1974

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

1975

- Rachat de Mercure.

1976

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

1980

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

1981

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

1982

- Prise de contrôle de Jacques Borel International, chef de file européen de la restauration collective (Générale de Restauration) et de la restauration de concession (Café Route, L'Arche), et leader mondial pour l'émission de *Ticket Restaurant*® (165 millions de tickets distribués par an dans huit pays).

1983

- Le groupe Novotel SIEH – Jacques Borel International devient Accor.

1985

- Création de Formule 1 : Accor crée un nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.
- Création de l'Académie Accor, première université d'entreprise dans les activités du service en France.
- Acquisition de Lenôtre (traiteur, restauration gastronomique et école de cuisine).

1988

- 100 hôtels nouveaux et 250 restaurants au cours de l'année : en moyenne, une ouverture par jour !
- Implantation de l'activité Services en Argentine.

1989

- Formule 1 s'implante pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique.
- Association avec le Groupe Lucien Barrière SAS pour le développement d'ensembles hôtel-casino.

1990

- Acquisition de la chaîne Motel 6 aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels. Accor devient numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise) avec l'ensemble de ses marques.
- Démarrage de l'activité Ticket Restaurant® au Venezuela.

1991

- Réussite de l'offre publique d'achat sur la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme qui exerce ses activités dans l'hôtellerie (Pullman, PLM, Altea, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons-Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).
- Création de Etap Hotel.

1992

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

1993

- Création de Accor Asia Pacific Corp. (AAPC) suite à la fusion des activités de Accor dans la région avec Quality Pacific Corp.
- Prise de participation dans la chaîne hôtelière Pannonia (24 hôtels), dans le cadre des privatisations en Hongrie.
- Implantation de l'activité Services dans plusieurs pays : République tchèque, Autriche, Luxembourg.

1994

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

1995

- Cession de Eurest à Compass : Accor est le premier actionnaire du leader mondial de la restauration collective.
- Le marché des titres de Services Prépayés de Accor a doublé sa taille en trois ans et compte 10 millions d'utilisateurs/jour.
- Cession de 80 % de la participation dans les activités de restauration de concession.
- Lancement d'un programme intensif de formation et d'information dans le domaine de la protection de l'environnement.

1996

- Accor est numéro un de l'hôtellerie en Asie Pacifique avec 144 hôtels dans 16 pays et 56 projets en chantier.
- ibis, Etap Hotel et Formule 1 sont regroupés sous l'égide de la société Sphere International.
- Lancement de la « Carte Compliment » en partenariat avec American Express.
- Démarrage de l'activité Ticket Restaurant® en Grèce.

1997

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

1998

- Lancement de la « Carte Corporate » en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais.
- Développement de la politique de partenariats : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Télécom...
- Exportation de l'activité Services en Roumanie et au Chili.

1999

- 639 nouveaux hôtels, soit une croissance de 22 % du parc due notamment à l'acquisition de Red Roof Inn aux États-Unis.
- Lancement de la stratégie Internet.
- Accor cède sa participation de 50 % dans Europcar International.

2000

- Accor, partenaire officiel du Comité national olympique et sportif français, est présent aux Jeux olympiques de Sydney.
- Ouverture de 254 nouveaux hôtels, dont 12 Sofitel.
- Lancement de accorhotels.com.
- Renforcement de la visibilité et de la notoriété internationales du Groupe par l'intégration de la mention « Accor » sur les logos des marques.
- Démarrage de la carte restaurant à puce en Chine.
- Prise de participation minoritaire dans Go Voyages (38,5 % du capital).
- Cession de 80 % de la participation dans Courtepaille.

2001

- Campagne de publicité mondiale pour accélérer le développement de la notoriété et de la visibilité de Accor.
- Percée de l'hôtellerie en Chine en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group.
- Poursuite du développement des services sur le marché en forte croissance de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de Employee Advisory Resource Ltd. en Grande-Bretagne.
- Lancement de Suitehotel sur le marché européen.

2002

- Ouvertures de 14 établissements Sofitel dans les grandes villes internationales.
- Prise de participation de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG (87 hôtels, 15 257 chambres).
- Poursuite du développement international de Accor Services sur le marché de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de l'Australien Davidson Trahaire.
- Accor Casinos est détenu à parité entre Accor et le fonds d'investissement Colony Capital ; Accor demeure l'opérateur industriel.
- Accor porte à 60 % sa participation dans le capital de Go Voyages.
- Accor est présent aux Jeux olympiques d'hiver de Salt Lake City.

2003

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

2004

- Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital créent la société Groupe Lucien Barrière SAS qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Barrière, de la Société des Hôtels et Casino de Deauville, de Accor Casinos et de leurs filiales. Accor détient 34 % de la nouvelle entité.
- Prise de participation de Accor dans Club Méditerranée à hauteur de 28,9 %.
- Accor porte sa participation dans le capital de Go Voyages de 70 à 100 %.

2005

- Colony Capital investit un milliard d'euros dans Accor sous la forme d'une émission d'obligations remboursables en actions et d'une émission d'obligations convertibles de 500 millions d'euros chacune. Cet investissement permet à Accor de renforcer ses fonds propres et d'accélérer son développement.



- Accor s'engage dans une nouvelle politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers et signe, avec la Foncière des Murs, une première réalisation visant à transformer des contrats de location fixe en location variable et portant sur un parc de 128 hôtels en France.
- Accor Services acquiert la majorité de la société Hungastro, quatrième opérateur roumain de titres de services prépayés.

2006

- Changement de mode de gouvernance : Accor adopte le régime de la société anonyme à Conseil d'administration, en lieu et place de la société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance ; Serge Weinberg est nommé Président du Conseil d'administration ; Gilles Péliçon est nommé Directeur général.
- Dans le cadre de sa politique de cession d'activités non stratégiques, Accor cède ses participations de 1,42 % dans Compass Group PLC et de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel, ainsi que la majeure partie de sa participation dans le Club Méditerranée, soit 22,9 % sur un total de 28,9 %.
- Dans le cadre de la poursuite du changement de modèle économique de l'hôtellerie, Accor signe, avec Foncière des Murs, une deuxième opération, portant sur un parc de 59 hôtels et cinq instituts de thalassothérapie en France, ainsi que 12 hôtels en Belgique. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois, par hôtel au gré de Accor.
- Accor cède six Sofitel aux États-Unis à une joint-venture composée de GEM Realty, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership 2005, Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans cette nouvelle entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans.
- Avec l'ouverture de 21 600 chambres sur l'année, Accor renforce sa présence à travers le monde.
- Accor renforce sa présence au Brésil en devenant l'actionnaire unique de Ticket Serviços Brésil.
- Accor Services poursuit son développement et acquiert les sociétés Serial (Italie), RID (Inde), Calicado (Allemagne).
- La Compagnie des Wagons-Lits remporte l'appel d'offres lancé par la SNCF pour la restauration à bord des TGV Est Européen.

2007

- Accor cède deux autres Sofitel aux États-Unis situés à New York et Philadelphie à une joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership. Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans cette entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans.
- Dans le cadre de la poursuite du changement de modèle économique de l'hôtellerie, Accor signe, avec un consortium immobilier regroupant deux fonds gérés par AXA REIM et la Caisse des dépôts et consignations, une opération, portant sur un parc de 47 hôtels en France, ainsi que 10 hôtels en

Suisse. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelable six fois, par hôtel au gré de Accor.

- Toujours dans le cadre de la poursuite de la stratégie hôtelière, Accor signe la cession des murs de 30 hôtels au Royaume-Uni avec Land Securities, gérés par Accor, dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti, pour une période de 12 ans, renouvelable six fois.
- De même, Accor signe un protocole d'accord avec Moor Park Real Estate visant à la cession des murs de 72 hôtels en Allemagne et 19 aux Pays-Bas, gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable similaire.
- Accor Services acquiert Kadeos, leader français du marché des cartes et chèques cadeaux, Prepay Technologies, leader au Royaume-Uni des cartes prépayées et Surf Gold, leader asiatique des Services Marketing. Accor Services s'implante par ailleurs au Maroc.
- Cession de Red Roof Inn à Citi's Global Special Situations Group et Westbridge Hospitality Fund II, LP.
- Cession de l'activité de restauration collective en Italie à Barclays Private Equity.
- Ouverture de 28 400 nouvelles chambres sur l'année.

2008

- Accor Services acquiert 80 % du capital de la société allemande Quasar, opérateur de programme de fidélité, *incentive* et motivation.
- Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses deux métiers, les services et l'hôtellerie, Accor annonce la cession au groupe Compass de sa participation résiduelle de 50 % dans l'activité de restauration collective au Brésil.
- Poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie d'adaptation des modes de détention de ses actifs hôteliers, Accor réalise une transaction de *Sale & Management Back* sur le Sofitel The Grand à Amsterdam pour une valeur d'entreprise de 92 millions d'euros.
- Dans le cadre de sa stratégie de développement hôtelier en Europe centrale, Accor acquiert 4,53 % du capital d'Orbis et porte sa participation à 50 % dans le groupe polonais.
- Accor lance AIClub, un programme de fidélisation mondial, multimarque et gratuit dans plus de 2 000 hôtels et 90 pays.
- Accor poursuit son développement avec l'ouverture de 28 000 nouvelles chambres.

2009

- Gilles Péliçon, Directeur général, est nommé Président du Conseil d'administration.
- Accor porte à 49 % sa participation dans le Groupe Lucien Barrière.
- Fin août, le Conseil d'administration approuve la proposition de Gilles Péliçon de lancer l'étude de la pertinence d'une séparation de l'Hôtellerie et des Services Prépayés en deux entités autonomes, ayant leur stratégie propre et les moyens de leur développement. Les conclusions démontrent le caractère pérenne et rentable de chacun des deux métiers du Groupe ainsi que leur capacité à relever

les défis de leur développement futur. La pertinence de la séparation des deux métiers est ainsi validée par le Conseil d'administration en fin d'année.

- Dans le cadre de la poursuite de sa politique d'*Asset Right*, Accor annonce une opération immobilière majeure dans l'hôtellerie Très économique en France, avec la cession des murs de 158 hotelF1, représentant 12 300 chambres.
- Accor ouvre 27 300 nouvelles chambres sur l'année.

2010

- L'opération de séparation des deux métiers, l'Hôtellerie et les Services prépayés, dont le projet avait été lancé en 2009, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et rendue effective le 2 juillet suite à l'introduction en Bourse d'Edenred, société portant l'activité Services.

- En conformité avec sa stratégie d'*asset management*, Accor a poursuivi en 2010 les opérations de cession d'activités non stratégiques et de murs d'hôtels : cession des activités de restauration à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits en juillet ; cessions d'un portefeuille de 5 hôtels en Europe à Invesco Real estate en février et d'un portefeuille de 49 hôtels en Europe à Predica et Foncière des Murs en août ; opération de *Sale & Franchise Back* en décembre portant sur 18 hôtels en Suède.
- Denis Hennequin est nommé Directeur général exécutif en décembre 2010 puis Président-directeur général en janvier 2011.
- Le parc hôtelier de Accor compte à la fin de l'année plus de 500 000 chambres avec l'ouverture de 25 000 nouvelles chambres en 2010.

1.5. STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

2011 a constitué pour Accor une année de transformation durant laquelle l'évolution de son modèle économique en *asset light* se reflète dans ses résultats. Accor a engagé au cours de l'année des projets structurants pour son avenir, incluant notamment la refonte de l'architecture des marques économiques avec le lancement de la méga-marque ibis. Accor a finalisé son recentrage et pris des décisions

stratégiques fortes notamment sur la transformation du modèle économique de Motel 6.

Désormais 100 % hôtelier, le nouvel Accor affiche l'ambition forte de devenir la référence mondiale de l'industrie hôtelière, vision déclinée autour d'une nouvelle signature : *Open New Frontiers in Hospitality*.

1.5.1. LE PROFIL DU NOUVEL ACCOR

Accor se distingue par son modèle unique de propriétaire, opérateur et franchiseur, sur tous les segments de marchés et sur les cinq continents.

1. Premier opérateur hôtelier mondial

Une couverture complète de la gamme hôtelière

Accor est aujourd'hui le seul groupe hôtelier présent du luxe à l'économique et sur les cinq continents. Couvrir l'ensemble de la gamme hôtelière donne au Groupe un avantage compétitif essentiel vis-à-vis des clients, qui sont en demande d'une segmentation de plus en plus fine, et vis-à-vis des propriétaires et franchisés qui recherchent une offre « multi-marque et multi-segment ».

Une couverture de l'ensemble des modes d'exploitation

Premier opérateur hôtelier mondial et leader de la franchise en Europe, Accor est doté d'un modèle économique unique dans son secteur, qui se caractérise par un mode de détention mixte de ses hôtels. À la fois propriétaire, opérateur et franchiseur, Accor fait bénéficier à ses partenaires de son savoir-faire hôtelier, ce qui lui confère une forte crédibilité auprès des propriétaires et franchisés.

Un savoir-faire opérationnel unique

Fort de son modèle unique, Accor dispose d'un savoir-faire opérationnel sans équivalent qui s'appuie sur l'excellence opérationnelle et la distribution. Ces expertises ont pour vocation d'être partagées et développées avec l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe.



L'excellence opérationnelle

L'excellence opérationnelle est un atout concurrentiel majeur pour Accor, notamment dans son activité de franchiseur. En tant qu'opérateur hôtelier, Accor a développé une gamme de services et d'outils d'accompagnement complets et performants, adaptés aux problématiques des hôteliers, qu'il met à disposition de ses partenaires managés et franchisés.

L'excellence opérationnelle, qui vise à améliorer les performances du Groupe, se manifeste dans trois domaines clés :

- le développement du chiffre d'affaires, qui se traduit par des RevPAR supérieurs en moyenne à ceux de la concurrence ;
- l'amélioration des marges, qui s'appuie notamment sur des outils performants d'optimisation des coûts ;
- l'efficacité des rénovations d'hôtels, qui permet de maintenir un réseau de qualité tout en limitant à 5 % du chiffre d'affaires total le montant des investissements de rénovation.

La distribution

Dans un marché très concurrentiel, la distribution constitue un enjeu crucial. Sa performance permet de générer du chiffre d'affaires additionnel au niveau de l'hôtel et constitue un argument de poids pour développer le réseau en franchise.

Accor a développé une force de distribution incomparable, avec le premier système de réservation central 100 % web, une connectivité totale avec les distributeurs en ligne et une très forte présence dans les applications mobiles. Cette maîtrise de la distribution, unique dans le secteur hôtelier, est à la fois un gage de rentabilité et un outil précieux pour mieux connaître les clients et communiquer avec eux.

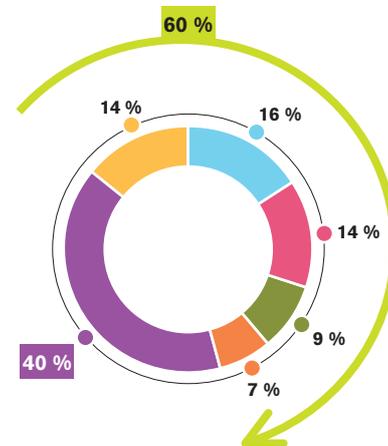
Puissance et performance de TARS

TARS, *Travel Accor Reservation System*, est le système de réservation central de Accor. Puissant levier de réservation et de performance pour les hôtels, TARS fonctionne comme une plateforme technologique à laquelle se connectent tous les canaux :

- de vente directe : réservations directes par Internet avec le portail de réservation accorhotels.com et les sites Internet des marques ; centres de réservations téléphoniques, de gestion des emails et fax de réservation ;
- de vente indirecte via des agences de voyage traditionnelles ou en ligne, des grossistes, des tours opérateurs.

Alors que Accor accélère sa transformation avec un parc d'hôtels détenu à 50 % en franchise et management, la puissance de TARS renforce la capacité du Groupe à générer des revenus croissants pour les franchisés et les propriétaires. En 2011, près de 50 % des revenus des hôtels ont été générés directement par TARS.

Répartition du chiffre d'affaires 2011 par canal de réservation



- Web direct
- Centres d'appels téléphoniques et de gestion des emails et fax de réservation
- Web indirect
- Partenaires-distributeurs et agences de voyages
- Programme de fidélité AIClub hors TARS
- PMS⁽¹⁾ Hôtel (outil hôtel de réservation directe)
- Part de la distribution centrale

(1) Property Management System
TARS : Travel Accor Reservation System

Succès de AIClub

International, multi-marque et gratuit, le programme de fidélité de Accor « AIClub » est le seul à couvrir tous les segments de marché du luxe à l'économique. Mis en place en septembre 2008, AIClub a accéléré son développement et rassemble 8,3 millions de membres fin 2011 (6,4 millions fin 2010). Les porteurs de carte présentent des durées de séjour supérieures et des dépenses moyennes plus élevées.

En 2011, Accor a consolidé la performance de son système de distribution :

- la part des ventes centrales, qui transitent par TARS et le programme de fidélité « AIClub », continue de progresser et représente 60 % du volume d'affaires hébergement (54 % en 2010) ;
- le volume d'affaires « web », qui recense l'ensemble des ventes *on-line*, s'élève à 2 milliards d'euros, soit plus d'un quart des ventes d'hébergement de l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés.

2. Vers un modèle économique optimal

Accélération de la transformation en *asset light*

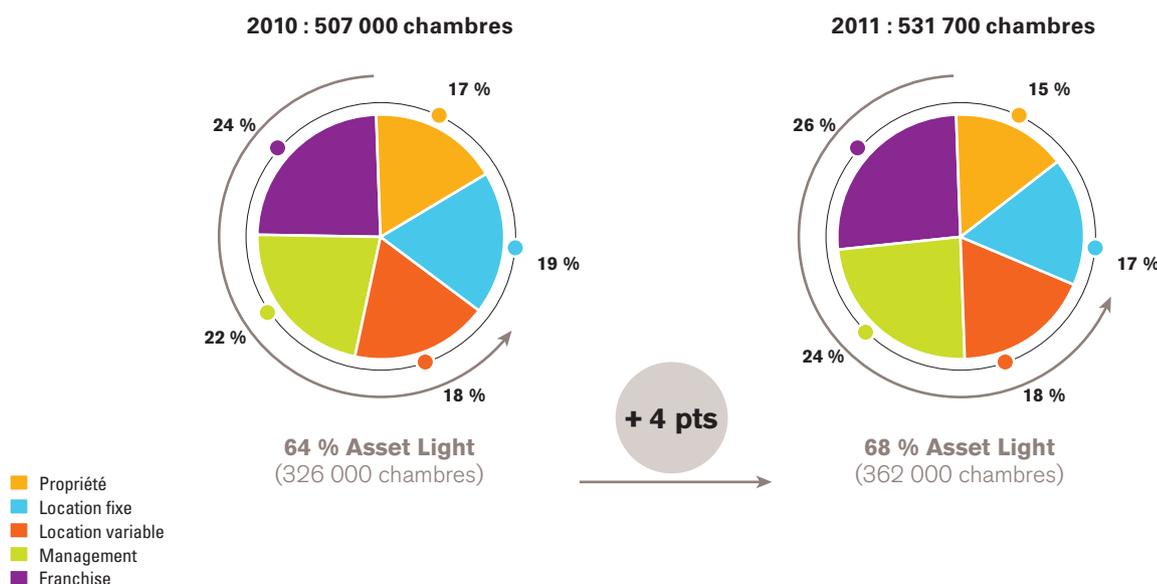
2011 est la première année pour laquelle la transformation du modèle de Accor en *asset light* se reflète non seulement au niveau de sa structure financière avec un allègement de la dette, mais aussi de manière très claire au niveau de la performance de ses résultats, de ses marges, du montant des investissements et de la réduction de la volatilité de son modèle.

Plus des deux-tiers du parc hôtelier de Accor est détenu en *asset light* (contrats de franchise, management et location variable) à fin 2011. L'accélération de la transformation du modèle économique de Accor est le fruit conjoint de sa

stratégie de développement axée sur la franchise et le management d'une part, et de sa politique active de gestion d'actifs immobiliers d'autre part.

Ainsi en 2011, 95 % des ouvertures de chambres ont été réalisées en *asset light*, dont 89 % en franchise et management. Par ailleurs, Accor a cédé 129 hôtels (près de 15 000 chambres) réduisant de 533 millions d'euros la dette nette retraitée, avec un impact *cash* de 394 millions d'euros. Une très forte majorité de ces cessions a concerné des opérations de *Sales & Management back* et de *Sales & Franchise back* (57 % de l'impact *cash* et 62 % de l'impact sur la dette nette retraitée). Cette évolution, notable par rapport aux années précédentes, est très positive dans la mesure où ces types de refinancement ont un impact beaucoup plus direct sur les comptes du Groupe que les opérations de *Sales & Lease back*.

Un parc hôtelier à 68 % en *asset light* fin 2011 :



129 hôtels cédés en 2011 :

Cessions réalisées en 2011	hôtels	chambres	Impacts cash /dette	
			Cash (m€)	Dette nette retraitée ⁽¹⁾ (m€)
<i>Sales & Variable Lease Back</i>	13	1 664	91	98
<i>Sales & Management Back</i>	9	1 713	151	176
<i>Sales & Franchise Back</i>	69	6 897	74	154
<i>Cessions simples</i>	38	4 451	78	105
Total	129	14 725	394	533

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



Le « P&L Performance », outil de pilotage de la transformation du modèle économique

Afin de piloter sa stratégie de transformation et d'appréhender les leviers de performance, Accor a développé un outil de reporting, le « P&L Performance » qui distingue 3 catégories d'analyse :

- le compte de Résultat des activités de management et de franchise (il inclut les redevances de l'ensemble des hôtels du Groupe ainsi que les coûts afférents) ;
- le compte de Résultat du « Sales & Marketing Funds » (il inclut l'ensemble des redevances de vente, distribution et

marketing de l'ensemble des hôtels du Groupe ainsi que les coûts afférents) ;

- le compte de Résultat des hôtels filiales (imputé des redevances des deux premières catégories).

Le Groupe a atteint en 2011 les objectifs qu'il s'était fixé sur le « P&L Performance » :

- marge sur le résultat brut d'exploitation de 52 % sur les contrats de management et de franchise, supérieure à l'objectif de 50 % ;
- « Sales & Marketing Funds » à l'équilibre (en résultat brut d'exploitation).

Le Groupe a amélioré en 2011 la transparence de cet outil en communiquant les résultats d'exploitation des hôtels filiales (propriété, locations fixes et variables) par pôle et mode d'exploitation ainsi que les objectifs de marge fixés à moyen terme.

2011	Management & franchise ⁽¹⁾	Sales & Marketing Funds ⁽¹⁾	Propriétés & Location	Non alloués, plateforme & intercos	Total
Volume d'affaires	10 602	N/A	5 454	184	10 786
Dont CA ⁽¹⁾	646	308	5 454	(309)	6 100
RBE Marge contributive	337 52 %	1 0 %	1 573 29 %	12 N/A	1 923 31,5 %
Rex Marge sur Rex	337 52 %	1 0 %	245 4 %	(53) N/A	530 8,7 %

(1) Incluant les redevances versées par les hôtels en propriété et en location.

KPIs 2010	Marge Contrib. 53 %	REX (7)% à (18) m€	Marge sur REX 4 %	N/A	Marge sur REX 7,5 %
-----------	---------------------	--------------------	-------------------	-----	---------------------

Détail du « P & L Performance » des hôtels en propriété et location

Marge sur résultat d'exploitation	Propriété	Location fixe	Location variable
Haut et milieu de gamme	5,2 %	(1,3) %	3,5 %
Economique hors US	12,4 %	6,7 %	9,4 %
Motel 6	10,4 %	(10,2) %	N/A
TOTAL	7,9 %	(0,4) %	6,0 %
Objectifs moyen terme	12-15 %	6-8 %	8-10 %

La présentation détaillée du P&L Performance « Propriétés et Location » par mode d'exploitation offre un double intérêt : elle s'inscrit dans un processus constant d'amélioration de la transparence du Groupe vis-à-vis de la communauté financière (analystes, actionnaires, investisseurs), et, déclinée en interne, constitue un outil d'analyse et de pilotage renforcé pour la stratégie d'asset management du Groupe. En ligne avec la stratégie de développement exposée en page 7, cela implique notamment :

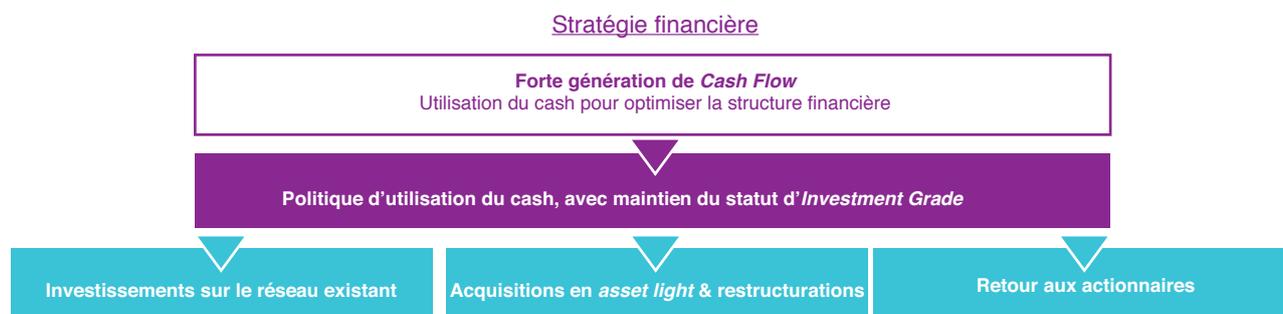
- Pour les hôtels en propriété :
 - limiter le développement des hôtels détenus en propre à l'hôtellerie économique hors États-Unis, dont la rentabilité correspond déjà aux objectifs moyen terme du Groupe,
 - poursuivre les cessions dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme, en identifiant puis refinançant en priorité les hôtels qui tirent à la baisse les marges du segment ;
- Pour les hôtels en location fixe :
 - restreindre le développement d'hôtels en loyer fixe à l'hôtellerie économique hors États-Unis, et exclusivement dans des sites stratégiques,
 - poursuivre la restructuration d'actifs, notamment en accélérant la transformation de Motel 6 ;
- Pour les hôtels en location variable :
 - poursuivre la restructuration de l'hôtellerie haut et milieu de gamme,
 - renégocier certains contrats.

Une stratégie financière créatrice de valeur

La transformation de Accor s'inscrit dans une logique d'optimisation de son modèle économique au travers de trois indicateurs clés : i) l'amélioration structurelle de la génération de cash flow, ii) l'amélioration des marges d'exploitation, et iii) l'amélioration des retours sur capitaux employés.

En ligne avec le maintien du statut d'*investment grade*, la politique d'allocation du cash de Accor s'articule autour de trois axes :

- les investissements sur l'existant, en intégrant les marques, la distribution, l'informatique ; en 2011 Accor a par exemple investi 5 millions d'euros dans le lancement du projet ibis méga-marque (150 millions d'euros au total entre 2011 et 2013) ;
- des acquisitions, exclusivement en *asset light*, et restructurations, pour améliorer le modèle économique du Groupe ; en 2011, le Groupe a notamment investi 174 millions d'euros en restructurations, dont 95 millions d'euros pour refinancer des hôtels Motel 6 aux États-Unis ;
- Le retour aux actionnaires, avec un taux de distribution du résultat courant après impôt de 50 % et, dans la limite du respect des *covenants* qui conditionnent le statut d'*investment grade*, des retours supplémentaires ; pour 2011, le Conseil d'administration du Groupe a ainsi soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 le paiement d'un dividende ordinaire de 0,65 € par action, assorti d'un dividende exceptionnel de 0,50 €.



Objectifs financiers atteints ou dépassés en 2011

En 2011, le Groupe a atteint ou dépassé tous les objectifs qu'il s'était assignés :

- un **free cash flow opérationnel** de 221 millions d'euros, positif après investissements et cessions ;
- le **maintien des Capex de maintenance** à 5 % du chiffre d'affaires, en ligne avec l'objectif ;
- un **taux de transformation de 56 %** ⁽¹⁾, supérieur à l'objectif de 50 % ;
- un **résultat d'exploitation à 530 millions d'euros**, en haut de la fourchette annoncée, avec une marge en hausse de 2 points en données comparables ;

- une **dette nette en forte diminution**, à 226 millions d'euros (contre 730 millions d'euros en 2010), proche de l'objectif de l'équilibre ;
- un **développement record** avec l'**ouverture de 38 700 chambres**, dépassant largement les objectifs fixés ;
- une **croissance de l'offre en asset light** : 95 % des ouvertures de chambres réalisées en contrats de franchise, management et location variable (dont 89 % pour les seuls contrats de franchise et management) ;
- la **poursuite active du programme de cession d'actifs** : 129 hôtels cédés pour un impact de 533 millions d'euros sur la dette nette retraitée ;
- le **recentrage des activités sur l'hôtellerie**, avec les cessions de Groupe Lucien Barrière et Lenôtre finalisées respectivement en mars et septembre 2011.

(1) Hors Égypte et Côte d'Ivoire (taux de transformation non retraité : 54 %). Le taux de transformation correspond à la variation à périmètre et change constants du résultat brut d'exploitation rapportée à la variation à périmètre et change constants du chiffre d'affaires.



1.5.2. LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Fort de ses fondamentaux solides et de ses excellentes performances financières, Accor est entré dans une nouvelle dynamique de croissance en 2011. Pour accélérer le rythme de sa transformation, avec l'objectif d'être un groupe *asset*

light à 80 % en 2015 (68 % à fin 2011), le Groupe s'est fixé des grands objectifs stratégiques en 2012 qui vont porter sur trois axes : les marques, le développement et l'*asset management*.

Une stratégie de marques innovante

Accor dispose d'un portefeuille de marques fortes et complémentaires, clairement positionnées sur leurs marchés, allant de l'hôtellerie de luxe à l'hôtellerie économique.

Marques	Internationales	Régionales
Luxe		
Haut de gamme		
Milieu de gamme		
Économique		

(1) Uniquement en France

(2) Aux États-Unis et au Canada

Refonte de l'architecture des marques économiques

Accor a lancé en 2011 le vaste projet de revitalisation du segment économique, autour de la méga-marque *ibis*.

Le Groupe a en effet décidé d'organiser ses marques économiques de façon plus cohérente, plus lisible et plus attractive en capitalisant sur *ibis*, une marque forte, dotée d'une notoriété élevée à travers le monde. *all seasons* devient ainsi *ibis Styles*, *Etap Hotel* devient *ibis budget*. La nouvelle « famille » *ibis*, qui appartient au segment le plus contributeur du Groupe, compte 1 600 hôtels avec trois offres complémentaires.

La mise en place de cette nouvelle segmentation, qui sera achevée courant 2013, a pour objectifs d'augmenter les parts de marché avec une plus forte notoriété des marques et un meilleur niveau de satisfaction clients, d'optimiser le RevPAR index et de sécuriser le plan de développement.

Les investissements liés à ce projet sont de 150 millions d'euros (dont 70 % en 2012), avec un retour sur capitaux attendu de l'ordre de 20 %.

2012 sera l'année du déploiement des nouvelles identités *ibis*, *ibis Styles* et *ibis budget* sur 70 % du réseau. L'objectif est ainsi de « rebrander » plus de 1 000 hôtels à fin 2012. Parallèlement à la modernisation des hôtels, un plan d'amélioration du confort de la literie sera également mis en œuvre. Les espaces communs, l'offre de restauration et des technologies consommateurs vont être reconfigurés afin de mieux correspondre aux nouvelles tendances et aspirations de la clientèle.

Pour suivre précisément et accompagner activement les transformations du réseau, une équipe dédiée à ce projet a été mise en place en interne. Par ailleurs, un dispositif de communication massif à destination du grand public complètera le dispositif marketing.

Initiatives sur le segment haut de gamme

La priorité du Groupe en termes de stratégie marketing est de renforcer la personnalité, l'attractivité et le positionnement de ses marques. Sur le segment haut de gamme, Accor dispose de quatre enseignes complémentaires, bien définies et adaptées au marché mondial. 2012 verra plusieurs initiatives se concrétiser sur ce segment.

- **Pullman** : plusieurs hôtels emblématiques qui ont rejoint récemment la marque, bénéficieront de programmes de rénovation pour devenir des *flagships* de la marque en Europe (Le Pullman Montparnasse et le Pullman Tour Eiffel à Paris, le Pullman St Pancras à Londres) ;
- **Mei Jue (Grand Mercure) en Chine** : conçu sur mesure pour le marché chinois, la marque Mei Jue a été lancée en février 2012 pour mieux répondre aux besoins de la clientèle chinoise, dans un pays stratégique pour le Groupe, où le marché de l'hôtellerie haut de gamme est extrêmement dynamique ;
- **MGallery** : les perspectives de la collection de boutique-hôtels haut de gamme sont importantes, notamment en termes de conversion d'hôtels indépendants, grâce à un positionnement désormais bien établi ;
- **Sofitel** : la marque capitalise sur le succès de son repositionnement pour développer de nombreux projets, à travers des ouvertures emblématiques.

Un développement ambitieux

Après une année 2011 record en termes de développement (ouverture de 38 700 chambres contre 25 000 en 2010), Accor confirme son objectif d'ouvrir 40 000 chambres en 2012, grâce à une stratégie de développement ambitieuse axée sur la franchise et le management et des acquisitions ciblées.

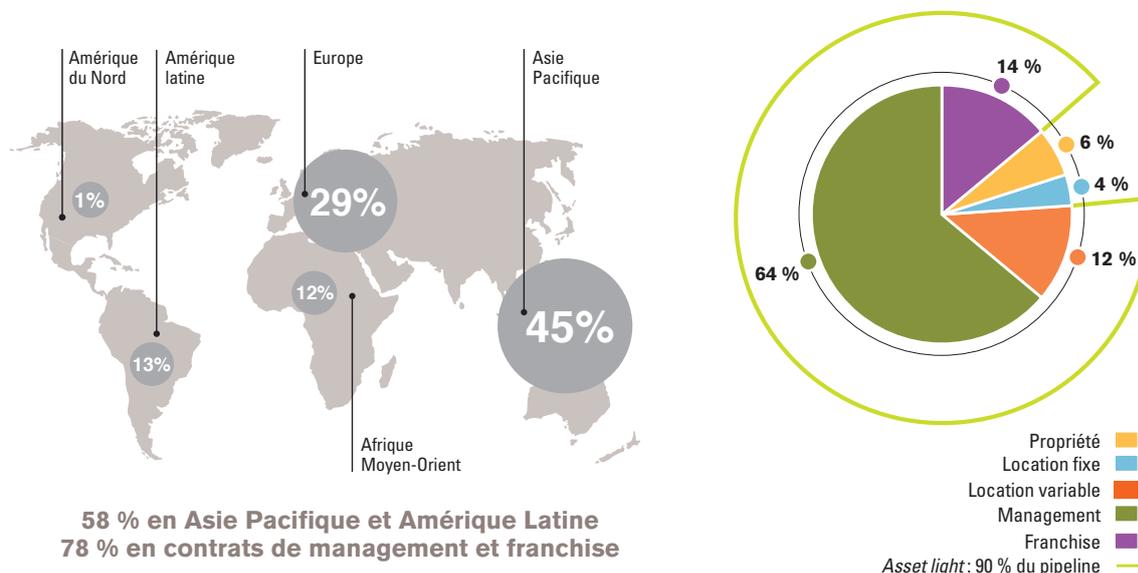
Pour atteindre son objectif de développement 2012, Accor s'appuiera sur :

- l'accélération du développement en franchise dans les segments milieu de gamme et économique, grâce à une nouvelle approche du modèle (équipes dédiées, nouveaux outils de communication avec les franchisés, implications des franchisés dans les décisions marketing) ;
- des marques plus flexibles (illustré par le projet ibis méga-brand) et mieux adaptées aux spécificités locales (à l'instar de la marque Grand Mercure en Chine « Mei Jue ») ;
- des opportunités de croissance externe en *asset light*, sur les marchés les plus attractifs, pour consolider le leadership du Groupe. L'acquisition de la société australienne Mirvac est à ce titre particulièrement emblématique de la stratégie de croissance externe du Groupe. Réalisée en *asset light*, sur un marché à fort potentiel, avec une valorisation attractive et un partenaire immobilier local de premier plan, cette acquisition viendra enrichir en 2012 le parc de 48 établissements, soit 6 100 chambres en Australie et Nouvelle-Zélande ;
- des investissements sélectifs dans des projets à forte rentabilité, sur des localisations de premier choix.

Le Groupe souhaite renforcer sa présence dans les marchés émergents, notamment en Asie Pacifique, où les opportunités de croissance sont exceptionnelles, et en Amérique Latine. Ces deux zones représentent respectivement 45 % et 13 % du « pipeline ».

Pipeline : 609 hôtels (104 000 chambres)

Pipeline à fin 2011 par région et mode de détention, en % du nombre de chambres





Une politique active de gestion des actifs immobiliers

Le troisième axe prioritaire de Accor en 2012 portera sur sa stratégie de gestion et de restructuration d'actifs.

Programme d'asset management

Depuis 2005, Accor s'est engagé dans un vaste programme d'asset management qui vise à réduire l'intensité capitalistique du parc hôtelier et la volatilité des cash flows. Il permet d'externaliser la valeur immobilière et d'améliorer structurellement la rentabilité du Groupe.

Le plan 2011/2012 des cessions immobilières porte sur une réduction de la dette nette retraitée de 1,2 milliard d'euros. Le 22 février 2012, lors de la présentation des résultats annuels 2011, Accor annonçait que le plan en cours était réalisé à plus de 50 %, incluant les cessions 2011 (impact de 533 millions d'euros sur la dette nette retraitée) et la signature de huit nouvelles cessions début 2012 (impact additionnel de 119 millions d'euros sur la dette nette retraitée). Le Groupe est confiant sur la réalisation de son programme 2011/2012, grâce à un attrait renouvelé des investisseurs immobiliers pour les actifs du Groupe.

Par ailleurs le Groupe a annoncé en septembre 2011 un plan supplémentaire sur la période 2013/2015 portant sur la cession de 175 hôtels avec un impact de 1,0 milliard d'euros sur la dette nette retraitée.

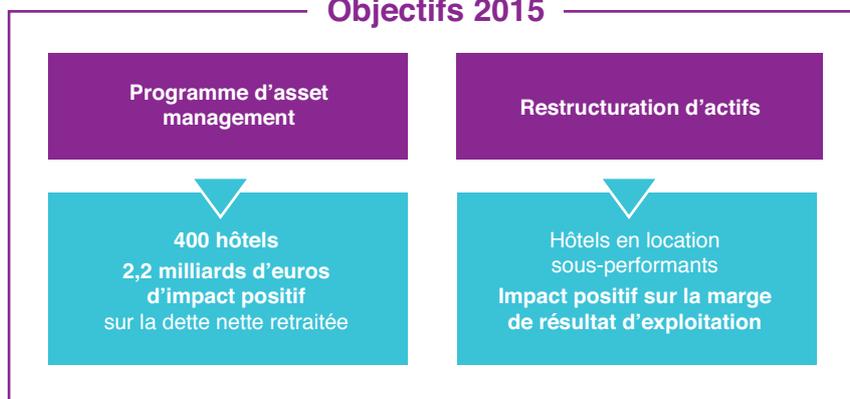
Au total, le plan en cours porte ainsi sur la cession de 400 hôtels avec un impact de 2,2 milliards d'euros sur la dette nette retraitée sur la période 2011/2015.

Restructuration d'actifs

Le deuxième volet de la politique d'asset management concerne la restructuration d'actifs en location, dont les performances sont inférieures aux standards du Groupe. L'optimisation de ces contrats de location fixe et variable permettra d'améliorer structurellement la marge opérationnelle du Groupe.

Motel 6, qui a poursuivi en 2011 avec succès la transformation de son modèle économique en franchises (ouverture de 55 nouvelles franchises et cession de 41 hôtels), accélérera le processus en 2012 avec l'objectif de céder une centaine d'hôtels sur l'année. Pour ce faire, le Groupe a exercé des options de rachat d'hôtels en loyers fixes pour 95 millions d'euros en 2011.

Objectifs 2015



En millions d'euros	2011	+	Janvier - 15 février 2012	=	Total
Sales & Variable Lease Back	13		1		14
Sales & Management Back	9		1		10
Sales & Franchise Back	69		3		72
Cessions simples	38		3		41
Nb d'hôtels	129		8		137
Impact sur la dette nette retraitée	533 m€		119 m€		652 m€

1.5.3. TENDANCES ET PERSPECTIVES

Les tendances observées au quatrième trimestre 2011 se sont poursuivies en janvier 2012 avec des RevPAR stables en Europe malgré des comparables élevés, et de fortes progressions de chiffre d'affaires dans les pays émergents. Le segment économique en Europe et aux États-Unis continue de bénéficier de prix en hausse.

Malgré un contexte macroéconomique incertain, l'activité reste solide à ce jour dans la lignée de la reprise observée de manière croissante depuis 2010. Aidée par des leviers favorables sur les marchés tels que la France (avec une offre globale en diminution), l'Allemagne (calendrier des foires), le Royaume-Uni (Jeux Olympiques), l'Europe de l'Est (Coupe d'Europe de Football), l'Amérique Latine et l'Asie Pacifique, Accor aborde l'année 2012 avec confiance.

1.5.4. OBJECTIFS DU GROUPE

Les **objectifs financiers** du Groupe sont les suivants :

- l'amélioration de la **marge de résultat d'exploitation** de 2 à 4 points à moyen terme ;
- un **free cash flow opérationnel** structurellement positif avant cessions ;
- la croissance des **ROCE** grâce à un modèle moins capitalistique ;
- le **désendettement** du Groupe ;
- le maintien du **statut d'Investment grade** en termes de notation de crédit ;
- un taux de **distribution de dividende** de 50 % du résultat courant après impôt et des retours exceptionnels, avec maintien du statut d'*Investment grade*.

Par ailleurs, les **objectifs** du Groupe en termes de **P&L Performance** sont les suivants :

- une **marge de résultat d'exploitation des franchisés/managés** supérieure à 50 % ;

- le **fonds sales & marketing** à l'équilibre ;
- des **marges de résultat d'exploitation des hôtels filiales** à moyen terme :
 - 12 à 15 % pour les hôtels en propriété vs. 7,9 % en 2011,
 - 6 à 8 % pour les hôtels en locations fixes vs. - 0,4 % en 2011,
 - 8 à 10 % pour les hôtels en locations variables vs. 6,0 % en 2011.

Enfin les **objectifs opérationnels** du Groupe sont les suivants :

- un **taux de transformation** supérieur ou égal à 50 % en période de croissance et un taux de réactivité supérieur ou égal à 40 % en période de retournement de cycle ;
- l'**ouverture de 40 000 chambres** par an en 2012 et 2013 ;
- le **maintien des capex de maintenance** à 5 % du chiffre d'affaires.



1.6. LES HOMMES ET LES FEMMES CHEZ ACCOR

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

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

La mobilité est un élément important chez Accor qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou inter-marques. Elle permet de développer les compétences et offre des perspectives de carrières variées.

La diversité de nos Ressources humaines représente un atout majeur en termes de cohésion des équipes, d'attrait et de fidélisation des talents, d'innovation et de capacité d'adaptation au changement.

La reconnaissance, sans laquelle il n'est pas de collaborateur bien intégré et motivé, s'appuie sur les fondements essentiels

que sont la rémunération, la responsabilisation, l'écoute, un dialogue social de qualité et un management de proximité.

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

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

1.6.1. LES CHIFFRES CLÉS

Le processus de reporting pour le Groupe est défini dans « le protocole du reporting social ». Ce document s'applique à tous les acteurs du reporting, du responsable au siège de Accor au responsable de l'hôtel. Il détaille de manière exhaustive les processus, les définitions utilisées pour le Groupe, les méthodes de calcul des données et des indicateurs, ainsi que les zones de risque à prendre en considération. Enfin, les spécificités des pays remontées au 31 décembre 2011 sont mentionnées, ce qui induit une mise à jour annuelle de ce document.

Le protocole a été transmis en français, anglais et espagnol à toute la chaîne de responsabilité du reporting. Par ailleurs, le protocole et tous les supports de formations qui composent le référentiel du reporting sont disponibles sur demande auprès de la Direction Générale des Ressources humaines au siège de Accor.

Le périmètre considéré est le périmètre d'influence. Il prend en compte :

- l'ensemble des collaborateurs à temps plein ou à temps partiel, quelle que soit la durée de leur présence sur les sites (hors extras, stagiaires et intérimaires) ;
- dans les filiales et entités sous contrat de management Accor, l'effectif est comptabilisé à hauteur de 100 % de l'effectif total ; sont exclues les entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a pas de responsabilité de management des équipes. Les établissements en franchise ne sont pas pris en compte.

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

Au 31 décembre 2011, Accor comptait 144 893 collaborateurs contre 143 939 au 31 décembre 2010. Parmi ces collaborateurs, 68 243 d'entre eux sont salariés d'hôtels filiales et 76 650 d'entre eux sont salariés d'hôtels managés.

Effectifs par métier et par zone géographique au 31 décembre 2011

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Total 2011 ⁽¹⁾	Total 2010
Hôtellerie	18 384	26 992	17 818	10 695	69 851	143 740	141 604
Hôtellerie haut et milieu de gamme	12 283	20 563	3 522	7 620	62 185	106 173	104 363
Hôtellerie économique	6 101	6 429	-	3 075	7 666	23 271	22 390
Économique États-Unis	-	-	14 296	-	-	14 296	14 851
Autres activités	1 153	-	-	-	-	1 153	2 335
Restauration	-	-	-	-	-	-	1 200
Autres	1 153	-	-	-	-	1 153	1 135
TOTAL	19 537	26 992	17 818	10 695	69 851	144 893	143 939

(1) Sont exclus du périmètre : 4 hôtels managés en Allemagne, 12 hôtels managés en France, 1 hôtel managé en Hongrie.

Nous constatons une légère hausse des effectifs par rapport à 2010 en dépit de la cession de l'activité Lenôtre.

Bilan Ressources humaines au 31 décembre 2011

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Total 2011	Total 2010
Effectifs	19 537	26 992	17 818	10 695	69 851	144 893	143 939
dont % de femmes	57 %	56 %	69 %	51 %	40 %	50 %	50 %
% d'hommes	43 %	44 %	31 %	49 %	60 %	50 %	50 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	87 %	81 %	100 %	91 %	65 %	77 %	78 %
dont % de femmes	56 %	56 %	69 %	52 %	39 %	51 %	51 %
dont % d'hommes	44 %	44 %	31 %	48 %	61 %	49 %	49 %
Effectifs par âge							
Moins de 25 ans	15 %	21 %	18 %	22 %	22 %	20 %	20 %
25 à 34 ans	33 %	36 %	28 %	42 %	40 %	37 %	37 %
35 à 44 ans	26 %	21 %	23 %	24 %	24 %	24 %	24 %
45 à 54 ans	19 %	15 %	20 %	10 %	11 %	14 %	14 %
Plus de 55 ans	7 %	7 %	11 %	2 %	3 %	5 %	5 %
Effectifs par ancienneté							
Moins de 6 mois	14 %	10 %	28 %	20 %	18 %	17 %	18 %
de 6 mois à 2 ans	16 %	25 %	26 %	33 %	32 %	28 %	25 %
de 2 à 5 ans	20 %	25 %	22 %	26 %	25 %	24 %	26 %
de 5 à 10 ans	21 %	18 %	13 %	14 %	11 %	14 %	15 %
Plus de 10 ans	30 %	22 %	11 %	7 %	14 %	17 %	16 %
Encadrement							
% d'encadrants ⁽¹⁾	25 %	17 %	6 %	11 %	22 %	19 %	18 %
dont % de femmes encadrants	47%	48 %	53%	49 %	39 %	43 %	43 %
dont % d'hommes encadrants	53%	52%	47%	51%	61%	57%	57 %

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

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



	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Total 2011	Total 2010
Encadrants par âge							
<i>Moins de 25 ans</i>	2 %	3 %	3 %	3 %	6 %	5 %	5 %
<i>25 à 34 ans</i>	33 %	35 %	24 %	47 %	43 %	39 %	38 %
<i>35 à 44 ans</i>	35 %	34 %	30 %	32 %	33 %	33 %	34 %
<i>45 à 54 ans</i>	23 %	20 %	29 %	14 %	14 %	18 %	18 %
<i>Plus de 55 ans</i>	7 %	8 %	14 %	4 %	3 %	5 %	5 %
Formation							
Nombre de jours de formation	32 246	49 218	12 747	37 961	302 920	435 092	341 304
<i>Nombre de jours de formation suivis par les encadrants</i>	<i>14 365</i>	<i>14 630</i>	<i>4 596</i>	<i>6 976</i>	<i>80 096</i>	<i>120 663</i>	<i>97 111</i>
<i>Nombre de jours de formation suivis par les non-encadrants</i>	<i>17 881</i>	<i>34 588</i>	<i>8 151</i>	<i>30 985</i>	<i>222 824</i>	<i>314 429</i>	<i>244 193</i>
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	10 314	21 579	6 130	11 502	94 412	143 937	110 183
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	3 310	4 128	1 539	1 425	21 164	31 566	24 603
Nombre de non-encadrants ayant suivi au moins une formation	7 004	17 451	4 591	10 077	73 248	112 371	85 580
NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION ⁽²⁾	1,7	1,8	0,7	3,5	4,3	3,0	2,4

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

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

Le taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents de travail avec arrêt (définis selon la législation locale) / nombre d'heures travaillées x 1 000 000) est de 14,5 %, contre 13,6 % en 2010. La variation est expliquée par la mise à niveau du mode de calcul (pour cet indicateur, sont exclus du périmètre en 2011 : le Turkménistan (interdiction légale de remonter cette information, 1 hôtel), les hôtels des marques Motel 6 et Studio 6 aux États-Unis (définition

non homogène dans le système de paie local, 610 hôtels)). Au cours de l'année 2011, Accor déplore deux accidents du travail et sept accidents de trajets ayant entraîné le décès du collaborateur.

Accor privilégie la promotion interne et propose un parcours évolutif aux collaborateurs. En 2011, 57 % des effectifs du Groupe sont âgés de moins de 35 ans. 44 % des encadrants du Groupe ont également moins de 35 ans.

1.6.2. LES ENJEUX RESSOURCES HUMAINES POUR ACCOR

Dans un secteur très sensible au contexte économique, la stratégie Ressources humaines est d'accompagner le développement des marques et l'expertise en constante évolution des métiers de l'hôtellerie. Ainsi les enjeux premiers de Accor, le professionnalisme et la mobilité, se traduisent par le **recrutement**, la recherche constante du développement des **compétences des collaborateurs**, ainsi que la valorisation de ces compétences par la **progression professionnelle**.

Attirer de nouveaux talents

Recruter les bons profils et les fidéliser est un objectif permanent de la politique Ressources humaines du Groupe. La politique Ressources humaines du Groupe doit s'adapter au contexte local dans lequel elle s'applique.

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

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

Des outils de recrutement mis à la disposition du Groupe

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

Sur l'Intranet du Groupe, le **Guide de communication** de recrutement met à disposition des managers du monde entier tous les outils nécessaires au recrutement : les annonces presse, les outils *online* (bannières, code-barres en 2 D) et les outils hors média (stands, kakemonos, dépliants pour les forums de recrutement). La campagne de communication actuelle des Ressources humaines s'appuie sur les témoignages d'une grande diversité de collaborateurs. De plus, un nouveau film a été réalisé en 2011, permettant de présenter aux étudiants les différentes opportunités de carrières possibles au sein du Groupe grâce à des paroles de collaborateurs du monde entier.

Sur **Internet**, des modes de communication innovants sont constamment mis en place afin de toucher un public toujours plus large. Pour exemple, des *videocasts* et *podcasts* sont disponibles sur le site Internet accor.com et donnent accès à des témoignages de collaborateurs évoquant leur parcours réussi au sein du Groupe. Sur ce même site, dans la rubrique recrutement et carrières, un questionnaire ludique permet au candidat de découvrir les métiers qui lui correspondent le plus, tandis qu'un guide complet présente de nombreux métiers en détail. En parallèle, un blog Ressources humaines permet aux candidats de découvrir les métiers proposés par le Groupe et de poser des questions sur les avantages donnés par Accor.

Le site de recrutement **AccorJobs**, refondu en début d'année, a bénéficié d'une fréquentation record avec près de 4,6 millions de visites en 2011. Cette même année, ce site en 12 langues a proposé environ 21 000 offres d'emploi ou de stage. Il est entièrement adaptable aux différents marchés nationaux et offre de nouvelles fonctionnalités aux candidats avec notamment le partage des offres sur les réseaux sociaux ou encore des conseils de responsables Ressources humaines en vidéo pour postuler chez Accor.

A l'heure du tout numérique, **en France**, les offres d'emploi et de stage sont également disponibles sur iPhone via l'application partenaire *Job around me* qui diffuse les offres du Groupe en temps réel. Grâce à un système de réalité augmentée, cette application permet, en dirigeant son iPhone autour de soi, de voir les offres d'emploi des hôtels Accor

des environs. Chaque offre est géolocalisée sur une carte et en un clic, le candidat peut recevoir les coordonnées puis postuler directement sur le site Internet accorjobs.com.

L'apprentissage

En France, en 2011 Accor est signataire de la « Charte de Mobilisation pour favoriser l'accès aux contrats en alternance des jeunes accompagnés par les Missions Locales », initiée par le Ministère chargé de l'apprentissage et de la formation professionnelle. Cette Charte permet d'améliorer l'information et l'orientation des jeunes vers les contrats d'alternance au niveau local et de prévenir les décrochages des alternants en favorisant l'échange entre le jeune, son conseiller Mission Locale et son tuteur en entreprise. En 2011, 700 personnes ont suivi une formation en alternance en France dont les deux tiers sont en contrat d'apprentissage.

En France toujours, le **Label Mercure de l'Apprentissage** est attribué aux hôtels Mercure qui s'engagent dans la qualité de la formation et de l'accompagnement des jeunes en contrat d'alternance. Chacun des acteurs clés est impliqué dans la réussite de l'apprentissage par la signature d'un contrat moral, « le contrat de confiance », qui reprend les droits et devoirs de l'équipe de l'hôtel, du tuteur et de l'apprenti. Le Label M'app permet au jeune de bénéficier d'un suivi et d'un parcours individualisés, mais aussi à l'hôtel d'attirer, de former et de fidéliser ces jeunes. C'est ainsi que Mercure a pu accompagner plus de 450 jeunes depuis le lancement du Label et constituer un vivier de collaborateurs à potentiel avec plus de 170 fidélisations dans le Groupe. Les tuteurs sont également mis à l'honneur avec une formation spécifique qui leur est destinée et dispensée par l'Académie Accor « Être tuteur chez Mercure ». Cette formation compte plus de 260 inscrits depuis 2008.

Chaque année, depuis neuf ans, est organisé le Challenge des Métiers de **l'Hôtellerie Accor Europe, Moyen-Orient et Afrique**. Il met à l'honneur les jeunes professionnels travaillant au sein des hôtels Accor sur quatre métiers phares de l'Hôtellerie-Restauration : la réception, la cuisine, le service en salle et le bar. Après une présélection auprès de 1 000 collaborateurs venant de 21 pays, 65 finalistes ont participé à ce challenge en 2011 et huit d'entre eux ont été récompensés.

Développer les compétences

Depuis 40 ans, la formation et le développement des compétences des collaborateurs sont au cœur de la politique Ressources humaines du Groupe et contribuent chaque jour au développement de l'ensemble des équipes dans tous les métiers. L'enjeu pour Accor est de renforcer l'expertise et la fidélisation des collaborateurs et de répondre aux exigences d'excellence de ses clients. En 2011, 435 092 jours de formation ont été dispensés auprès de 143 937 salariés.



Les partenariats avec les systèmes éducatifs

Accor a mis en place une politique pour les jeunes diplômés, visant à attirer, intégrer et développer les profils issus de l'enseignement supérieur. Ses champs d'application sont les suivants :

- formation en alternance : donner un cadre cohérent et favoriser cette politique par l'apprentissage, les stages ou l'année de césure au sein du Groupe ;
- intégration : donner une vision globale du Groupe à travers le séminaire « les clés du succès » et la pratique systématique d'un stage terrain d'une semaine minimum pour les salariés des sièges ;
- politique salariale : avoir des points de repère communs en matière de salaire d'embauche, de structure du salaire et de principes de progression, le tout en cohérence avec le marché ;
- gestion de carrières : avoir pour objectif deux pas de carrière dans les cinq premières années, en changeant au moins une fois de filière, de pays ou d'activité.

Accor favorise la création de viviers de compétences locaux. Par exemple, en **Nouvelle-Zélande**, un partenariat a été développé avec le ministère néo-zélandais du développement social intitulé *Graduate Management Trainee*. Chaque année, une vingtaine de personnes est sélectionnée dans les universités et écoles hôtelières locales puis recrutée. Durant la première année, elles suivent des cours théoriques et pratiques leur permettant d'accélérer leur accession à des postes d'encadrement. Par ailleurs, les collaborateurs ne possédant pas de diplôme de formation supérieure peuvent accéder à ce programme après avoir complété une formation qualifiante pour adultes, sponsorisée par le Groupe.

De façon plus générale, Accor entretient des relations avec les systèmes éducatifs de nombreuses écoles professionnelles et supérieures, tout en assurant une présence forte sur les forums de recrutement et en développant des moyens de rencontre originaux. **La Direction des Relations et Partenariats avec les Écoles** déploie des actions pour les différents pays dans lesquels Accor est implanté.

Ainsi, des relations et partenariats sont développés avec une trentaine d'écoles de commerce, de management hôtelier et universités en France et dans le monde. L'objectif est de permettre à plusieurs centaines d'étudiants d'effectuer des stages ainsi que de trouver des emplois dans les hôtels et fonctions supports. Lors de conférences et salons internationaux, 3 200 étudiants de niveaux *bachelors* et *masters* ont été rencontrés. Ceci a permis d'augmenter la notoriété du Groupe et d'enrichir le vivier des candidatures diffusées aux hôtels et aux fonctions supports.

De plus, des partenariats spécifiques sont réalisés avec certaines écoles enrichissant la connaissance mutuelle et l'intégration de jeunes diplômés. Par exemple, Accor propose à certaines écoles le « **RM Partner School** » qui permet d'enrichir la filière du Revenue Management. Dans le cadre

de ces partenariats, le Groupe participe aux cours, accueille des étudiants en stage, leur permet d'accéder à certaines formations internes et les embauche. Un partenariat a été signé le 21 décembre 2011 avec l'Institut Paul Bocuse et l'IAE Mont Blanc Savoie afin de pérenniser cette démarche. D'autre part, afin de développer l'employabilité de ses managers, le Groupe a conclu un partenariat avec l'Institut de Glion concernant l'inscription de cadres au MBA Online, moyen innovant d'éducation. Accor participe ainsi à enrichir les nouvelles filières d'expertise de l'hôtellerie, telle que le Revenue Management.

En France, un accord a été conclu dès 1999 avec le ministère de l'Éducation nationale sur la formation initiale et continue. Cet accord vise à accentuer par des actions concrètes la coopération avec les établissements supérieurs, à favoriser, par une meilleure information, l'orientation des jeunes diplômés mais aussi à informer les professeurs de lycées et collèges sur les métiers de l'hôtellerie-restauration.

De plus, différentes actions particulières ont été réalisées. Par exemple à Paris, une classe de BTS du lycée Jean Drouant a pu réaliser des audits qualités chez ibis. À Grenoble sept hôtels ont accueilli sept classes de jeunes en formation le jour de la rentrée 2011. À Nancy une formation de réceptionniste « franco-luxembourgeoise » a été créée. Enfin à Toulouse, 80 élèves du lycée hôtelier ont pu participer à une conférence sur le *rebranding* d'un hôtel et les travaux que cela implique. Toujours en France, près de 3 300 stagiaires ont été accueillis en 2011 dans le cadre de formations professionnelles ou technologiques.

L'Académie Accor

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

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

Avec **17 Académies** à travers le monde, l'enjeu de cohérence globale des contenus est indispensable. De fait, la conception d'animation et d'outils de formation est assurée, de manière collaborative, par le réseau des Académies, dans son ensemble. Son implantation permet, en outre, de disposer de moyens locaux de formation, proches des réalités et des cultures de chaque région.

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

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

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

Afin de créer un vivier de managers internationaux prêts à prendre de nouvelles responsabilités opérationnelles à court et à moyen terme, le Groupe a déployé depuis 1997 un programme de formation et d'enseignement de management hôtelier baptisé « **International Hospitality Management Program** » (IHMP). La promotion 2011 comprenait 30 collaborateurs dont un tiers de femmes et deux tiers d'hommes, âgés de 28 à 49 ans et réunissant 16 nationalités différentes. Sur l'ensemble des participants à cette formation depuis sa création, 50 % sont aujourd'hui Directeurs d'hôtels et 5 % sont devenus Directeurs des Opérations, Directeurs des Ventes ou responsables d'Académies Accor dans le monde.

La progression professionnelle

La mobilité est dans l'ADN de Accor : elle permet à chacun de grandir dans l'organisation en développant ses compétences professionnelles, en se dirigeant vers de nouveaux métiers, et en découvrant de nouveaux horizons.

La mobilité internationale

Open new frontiers in hospitality : la fonction première de l'équipe mobilité internationale et expatriation est d'aider les collaborateurs du Groupe à concrétiser cette ambition du Groupe.

La politique de mobilité internationale mise en place au niveau du Groupe permet d'accompagner les collaborateurs dans leur projet. Cette politique est mise en œuvre par un pôle dédié à la mobilité internationale et à l'expatriation qui a pour mission :

- d'aider les managers et les équipes Ressources humaines dans les pays à identifier et à recruter les bons profils correspondant à leurs besoins ;

- d'accompagner les collaborateurs à chaque étape de leur projet : faisabilité du projet, conseils sur la zone géographique la plus adaptée, mise en relation avec les recruteurs et préparation au départ (exemple : sensibilisation interculturelle, informations sociales et fiscales, formalités administratives...) ;

- de s'assurer du respect des règles de mobilité définies par le Groupe (ex : prise en charge du déménagement, hébergement temporaire à l'arrivée...).

En 2011, une attention plus particulière a été portée à la **sensibilisation interculturelle** :

- de nombreuses formations interculturelles ont été proposées aux collaborateurs en primo-expatriation ou partant sur des destinations à contexte culturel très marqué ;
- un guide de sensibilisation à destination de l'ensemble de nos collaborateurs abordant de manière pédagogique les huit principales dimensions interculturelles (communication, rapport au temps...) a été élaboré et mis en ligne sur le site.

Des soutiens à la progression professionnelle

Un site **Intranet « Mobilité internationale »** est mis à disposition de tous les collaborateurs. Ce site regroupe les informations utiles (formalités, *check list*, guides pays...). Il vit au rythme de l'actualité du Groupe au travers de témoignages, d'informations sur les développements et sur les régions ayant de forts besoins en recrutement, de manière à être au plus près des besoins opérationnels du Groupe, et de rendre concrets les projets de mobilité des collaborateurs.

Success est l'outil de référence managérial destiné à piloter la mobilité et la carrière des managers. Après un déploiement en 2009 auprès de 2 000 Directeurs d'hôtels, puis auprès des cadres des sièges en 2010, Success a été déployé en 2011 pour tous les chefs de département de la marque Sofitel. Grâce à cette application, près de 5 000 collaborateurs peuvent en permanence consulter les postes de manager existants, postuler à des offres d'emploi et également disposer d'une seule et même plateforme pour partager avec leur hiérarchie et leurs responsables Ressources humaines leurs projets de carrière (CV, souhaits d'évolution, entretien annuel d'évaluation).

Évaluer et accompagner

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



Accompagner le développement des marques

Dans le cadre de la stratégie de développement du Groupe, les marques prennent plus d'ampleur dans le paysage stratégique Ressources humaines. De nombreux projets de marques sont ainsi développés au niveau du Groupe ou des pays afin de contribuer à la valeur de la marque.

Faire vivre les projets Ressources humaines de marque

Faire adhérer les équipes à l'esprit de la marque et à sa stratégie est un facteur clé pour répondre à l'enjeu de fidélisation des clients, ils deviennent ainsi les ambassadeurs de la marque.

Par exemple, la marque **Sofitel** a initié le programme « Ambassadeur », un programme de développement de carrière destiné à tous les collaborateurs, et composé de trois étapes clés :

- *Be Yourself* : sélection des talents, pour une nouvelle approche basée sur la personnalité, ainsi qu'un programme de management unique pour former les futurs managers Sofitel – School of Excellence – en partenariat exclusif avec 15 écoles hôtelières dans le monde ;
- *Be Ready* : étape destinée à la formation de tous les Ambassadeurs grâce à des formations techniques et comportementales. Cette étape, d'une durée flexible de un à 24 mois, comprend sept formations au terme desquelles un ambassadeur devient « accrédité » ;
- *Be Magnifique* : une approche flexible et personnalisée pour permettre d'évoluer au sein de l'enseigne Sofitel et pour améliorer la visibilité de chaque ambassadeur sur leur carrière. L'ambassadeur a quatre possibilités qui s'offrent alors à lui : encadrer une équipe, transmettre les savoirs et la culture de la marque, devenir un expert dans sa fonction, et devenir un formateur certifié au sein de l'hôtel.

Ce programme de développement de carrière s'inscrit dans une démarche de valorisation et de fidélisation des collaborateurs, et permet de véhiculer un très fort esprit de marque.

La fin de l'année 2011 a été marquée par le lancement de la nouvelle stratégie des marques, et la création d'une **méga-marque ibis**. Ainsi les marques all seasons et Etap Hotel seront transformées respectivement en ibis Styles et ibis budget. Afin d'accompagner au mieux ce changement, des sessions de formation ont été organisées auprès des collaborateurs dans les hôtels. Ces formations ont vocation à exposer aux collaborateurs la stratégie marketing de Accor, puis à les familiariser avec la culture de leur nouvelle marque.

Développer l'employabilité des collaborateurs

Un des objectifs des projets Ressources humaines de marque est de valoriser les collaborateurs et de développer leur employabilité. Deux exemples notables sont mentionnés, pour la marque Novotel et les marques Etap Hotel/hotelF1.

Novotel a lancé en 2010 la nouvelle politique Ressources humaines mondiale de la marque, baptisée *Move Up*. Cette politique vise à renforcer l'attractivité et la fidélisation à la marque autour de six démarches :

- *Welcome* : programme d'intégration de six mois qui s'adresse à tous les nouveaux collaborateurs chez Novotel ;
- *Itinéraires* : parcours qualifiants pour les employés que chacun peut réaliser à son propre rythme ;
- *Globe-Trotter* : permet de devenir chef de service dans une période de deux ans dont une année passée dans un autre pays du même continent ;
- « *GM Pass* » : les chefs de service déterminés à franchir une nouvelle étape dans leur carrière, pourront devenir Directeurs d'hôtels en 12 mois ;
- *Visa* : les collaborateurs les plus performants dans leur métier pourront travailler un mois dans un autre pays ;
- *Novotel Service Attitudes* : ce programme définit le style et l'esprit de service de la marque.

Le déploiement de cette politique est depuis à l'œuvre. A titre d'exemple : le « *GM Pass* » a notamment permis la promotion en France de deux candidats au poste de Directeurs d'hôtels en 2011, et une dizaine de collaborateurs d'Australie, de France ou d'Amérique du Sud ont commencé ce programme.

En France, Etap Hotel/hotelF1 renouvelle en 2011 son dispositif d'accompagnement pour l'obtention d'un diplôme dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience pour un groupe de neuf Directeurs. Ces Directeurs, pour la plupart autodidactes ou bacheliers, ont pu obtenir le *bachelor* de la *Rouen Business School* en validant leur expérience professionnelle auprès d'un jury constitué de professeurs, de professionnels et d'anciens élèves. Cette démarche est également mise en place pour les employés et leur permet d'obtenir des Contrats de qualification professionnelle pour les étages et la réception.

hotelF1 est membre du bureau du nouveau club des entreprises *low cost* qui a pour but de valoriser le modèle et ses acteurs en mettant en avant, entre autre, leur capacité à favoriser l'ascenseur social et à créer des emplois. Pour exemple, la première réalisation de ce club a été l'élaboration d'une formation commune sur les compétences transverses du secteur *low cost*. Cette formation devrait déboucher sur un certificat d'employabilité *low cost* qui faciliterait la mobilité professionnelle au sein de cet univers économique.

1.6.3. L'ENGAGEMENT DE ACCOR POUR SES COLLABORATEURS

L'engagement de Accor pour la diversité et pour la reconnaissance dans le travail se traduit par une égalité de traitement dans la **diversité**, une **rémunération** équitable, de bonnes **conditions de travail** et un **dialogue social** de qualité avec les parties prenantes.

Les ambitions de diversité

Le Groupe bénéficie d'une diversité intrinsèque naturelle due à la diversité de l'implantation de ses hôtels et veut s'assurer qu'elle se retrouve bien à tous les niveaux de l'entreprise et qu'elle y soit favorisée. De façon connexe, l'égalité de traitement doit être au cœur de toute démarche Ressources humaines, et des mesures sont prises afin de la garantir.

L'engagement du Groupe en faveur de la diversité

Cet engagement, au plus haut niveau, a conduit Accor en France à faire partie, en 2004, des premières entreprises signataires de la Charte de la Diversité, puis à signer en 2007 un accord diversité France avec les partenaires sociaux.

Cette démarche découle de trois enjeux majeurs pour Accor :

- **un enjeu de responsabilité sociale** : Accor, en tant qu'employeur équitable et durable, a pour devoir de respecter et d'être le reflet de la diversité des communautés dans lequel il se déploie ;
- **un enjeu d'attractivité employeur** : une entreprise diverse est une entreprise en phase avec son temps ;
- **un enjeu commercial** : intégrer la diversité, c'est aussi décrypter celle des clients et concevoir des solutions pour répondre à toutes les attentes.

La Charte internationale de la Diversité

En 2011, Accor a déployé la Charte internationale de la Diversité, signée par Denis Hennequin, Président-directeur général du Groupe. Cette Charte repose sur sept engagements :

- **donner à chacun sa chance** de réussir en prenant en compte ses compétences lors de toutes les étapes de sa vie professionnelle ;
- **lutter contre toute forme de discrimination** liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle... ;
- **élaborer un diagnostic diversité** dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **proposer à chaque manager une formation** ou une sensibilisation interne sur le thème de la diversité en fonction des réalités locales et à partir des outils de formation à disposition ;

- **communiquer notre politique à l'ensemble de nos salariés, ainsi que nos partenaires** ;
- **être des ambassadeurs de la diversité** auprès de nos clients et de nos partenaires (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs...) dans un souci d'éthique partagée ;
- **rendre compte une fois par an auprès du Comité exécutif**, des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

La Charte internationale de la Diversité Groupe est le socle de la politique diversité et est disponible en 14 langues.

Quatre priorités ont été définies d'ici 2015 :

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

Les actions sur ces priorités cibles se déclinent à toutes les étapes de la vie professionnelle : recrutement, évolution de carrière, formation et rémunération.

Depuis juin 2011, des indicateurs relatifs à la diversité sont remontés bi-annuellement pour le Groupe. Les indicateurs sont basés sur les quatre priorités Groupe et se focalisent sur la filière métier de l'hôtellerie, du poste de Directeur d'hôtel à celui de membre d'un Comité de direction de pays.

Plus de 17 Comités de direction dans les pays et au siège ont travaillé à la mise en place de leurs plans d'actions respectifs au cours de l'année 2011. La synthèse de ces plans d'actions et le bilan du reporting des indicateurs diversité Groupe ont été présentés au Comité exécutif en fin d'année 2011. Suivra l'annonce d'objectifs et d'actions précises en 2012.

Les actions en faveur de la diversité et de l'égalité de traitement

Les ambitions, portées au plus haut niveau, et les plans d'actions, adaptés aux contextes locaux, conditionnent ensemble les actions réalisées en faveur de la diversité. Les principales actions réalisées en 2011 s'articulent autour des thèmes suivants :

Les actions en faveur des populations en difficulté

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

En 2011, Accor a été présent lors des 2^{es} Rencontres nationales organisées par l'association « **Nos quartiers ont des talents** ». Cette manifestation permet à de jeunes diplômés issus des quartiers populaires de venir rencontrer des entreprises pouvant les aider dans le cadre de leur recherche d'emploi, de stages ou d'orientation professionnelle.



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

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

En Australie, pour soutenir le programme Accor d'insertion des aborigènes, les hôtels de Perth se sont associés à l'École Polytechnique Australienne Ouest. En 2011, ces hôtels ont permis à un groupe de vingt-six aborigènes de participer à un programme de formation professionnelle durant quatre semaines. Cette expérience leur a permis de découvrir les différents métiers de l'hôtellerie. Au total, onze ateliers similaires ont été organisés en 2011 dans différentes régions en Australie, ce qui a mené à l'embauche de 80 aborigènes durant l'année.

Au Portugal, Accor s'est associé à un programme gouvernemental nommé *New opportunities*. Il a pour objectif d'accroître les compétences des salariés, d'identifier ceux qui ont des difficultés et les personnes ayant un potentiel. En fonction de ces analyses, des formations spécifiques sont proposées afin d'obtenir une certification scolaire ou professionnelle. Depuis 2009, 90 salariés se sont inscrits à ce programme.

L'égalité professionnelle

Le reporting diversité a permis un état des lieux sur **la représentativité des femmes** à fin décembre 2011 dans les postes de management au niveau des Directeurs d'hôtels, Directeurs d'Opérations et Comité de direction pays ainsi que dans les sièges pour les cadres dirigeants en particulier. Accor compte, dans le monde, 71 946 femmes, soit 50 % des effectifs. Elles représentent 43 % des encadrants ⁽¹⁾.

Le **Conseil d'administration** compte trois femmes sur onze membres. Durant l'année 2011, deux femmes ont été nommées au **Comité exécutif**, soit une représentativité de 25 %.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes doit se retrouver à tous les niveaux de la hiérarchie du Groupe. C'est pourquoi, dans les pays, des mesures sont prises pour favoriser la représentativité des femmes, notamment aux postes de direction. Par exemple, aux **Pays-Bas**, Accor a signé la Charte *Talent to the top* qui engage ses signataires à mettre en œuvre une politique durable via des mesures

concrètes pour augmenter le nombre de femmes aux postes les plus élevés de l'organigramme.

Le handicap

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

Dans le cadre de cet accord, l'équipe de la Mission Intégration des Personnes Handicapées a réalisé en 2011 :

- 40 recrutements, principalement en CDI, sur l'ensemble des activités Accor France ;
- 114 stages de formation et de sensibilisation effectués dans nos établissements, notamment grâce à des partenariats école. Ces stages sont une première étape d'intégration puisque neuf stagiaires ont obtenu un contrat de travail ;
- des parcours de formation sur mesure ont permis d'accueillir et de former 39 collaborateurs (sourds et malentendants, atteints d'un handicap psychique, malvoyants) sur les métiers de la cuisine, de la salle et des étages ;
- 58 collaborateurs ont pu être maintenus dans l'emploi grâce à une aide de la Mission Handicap. Ils ont ainsi pu bénéficier d'une étude ergonomique et d'un aménagement matériel de leur poste de travail, d'une aide compensatoire pour du matériel médical (prothèse auditive, lunettes, adaptation d'un véhicule professionnel) ou d'un bilan d'orientation ;
- 35 personnes en situation de handicap du secteur protégé et adapté ont pu exercer leur activité grâce au partenariat développé avec le Groupe.

En France, un travail a été fait sur l'orientation et le projet professionnel de jeunes élèves de classe de 3^e en situation de handicap avec pour objectif de faire découvrir aux jeunes et à leurs familles les métiers de l'hôtellerie-restauration. À l'occasion de cet atelier, 20 familles et leurs enfants ont été reçues et se sont vues proposer des contrats en alternance et des stages de découverte métier. 20 autres jeunes ont pu visiter des hôtels, rencontrer les professionnels et découvrir les métiers possibles.

À fin décembre 2011, Accor emploie en France 530 personnes handicapées (en Équivalent Temps Plein). Son taux d'emploi est de 4,1 %.

Par ailleurs, un nouvel accord Groupe d'une durée de trois ans (2012-2014) sur l'insertion des personnes en situation de handicap a été signé en octobre 2011 avec les partenaires sociaux.

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

Accor Thaïlande est partenaire de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et de l'Organisation mondiale en faveur des personnes en situation de handicap. Un programme en faveur des personnes en situation de handicap a été lancé. Celui-ci

(1) La notion d'encadrant est propre à Accor. Un encadrant est un collaborateur encadrant une équipe et/ou ayant un niveau de responsabilité élevé.

a permis de révéler les meilleures pratiques en matière de handicap et de les généraliser à l'ensemble des hôtels du pays.

En Inde, Accor a participé aux 3^{es} rencontres de l'OIT sur « le travail et le handicap » à Bangalore. Le Groupe s'est ainsi engagé à intensifier le recrutement des personnes en situation de handicap et à créer des environnements de travail adaptés. L'engagement de la marque ibis en Inde s'est notamment traduit, à l'ibis Aéroport de Delhi, par le lancement d'un séminaire de sensibilisation au handicap, d'un atelier pour favoriser l'intégration du handicap dans l'hôtel et par la participation à un salon pour l'emploi spécialement dédié aux personnes handicapées.

La diversité des âges

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

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

Un accord a été signé fin 2009 par l'hôtellerie France en faveur de l'emploi des seniors et s'applique du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2013. Cet accord contient notamment des objectifs chiffrés de maintien dans l'emploi des plus de 55 ans et de recrutement des 50 ans et plus. L'objectif à fin décembre 2012 est une augmentation de 10 % du nombre de collaborateurs de plus de 55 ans par rapport à fin décembre 2010. De plus, des dispositions favorables au maintien dans l'emploi sont prises, appuyées par la remontée d'indicateurs de suivi, sur trois domaines d'actions : les évolutions de carrières, les conditions de travail et les situations de pénibilité et les compétences et les accès à la formation.

Former à la diversité

Le sujet de la diversité est porté par les plus hautes instances décisionnelles du Groupe. Néanmoins, cette ambition prend son sens au niveau des collaborateurs et de leur vie quotidienne

au travail. Pour enrayer les stéréotypes inconscients, Accor dispose de deux leviers : la formation et la démonstration des bonnes pratiques déjà en œuvre dans le Groupe.

Au Brésil, *Naturally Different* est un programme de formation innovant, défini par l'Académie Accor pour les opérationnels de toutes les marques de la zone. Il a pour objectif de former tous les collaborateurs à l'accueil des clients, quels que soient leurs origine, âge, sexe, etc., en respectant leurs caractéristiques et besoins. Depuis le lancement de ce programme, plus de 10 000 collaborateurs ont été formés. Les salariés qui ont rejoint le Groupe en 2011 ont suivi le programme.

En France, le programme de **e-learning** « Management de la diversité », à destination des managers de toutes les marques Accor sur le sujet de la diversité et la non-discrimination, a été déployé en 2011. À fin décembre 2011, 1 007 managers étaient inscrits et 594 d'entre eux avaient déjà effectué la formation. Cette initiative souligne combien la prévention de toute forme de discrimination doit faire partie intégrante du management Accor au quotidien et appuie la nécessité de faire des managers des unités opérationnelles des relais efficaces de la politique de la diversité et de non-discrimination. Accor a été doublement récompensé en 2011 pour la qualité du e-learning diversité : lors des 7^{es} rencontres internationales de la diversité dans la catégorie formation, et par le prix de l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA).

Mettre en avant les bonnes pratiques

Le site diversité Groupe, déployé depuis janvier 2011 sur l'Intranet, informe les collaborateurs sur l'engagement de Accor en faveur de la diversité et de la lutte contre les discriminations. Il comprend la Charte internationale de la Diversité Groupe dans ses 14 langues, permet de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux idées reçues et surtout de communiquer sur les bonnes pratiques mises en place dans les pays.

Accor a participé à l'élaboration des guides pratiques de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE) au sein d'un groupe de travail mis en place par l'ORSE. Ces guides s'adressent à l'ensemble des acteurs de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) dans les entreprises et se présentent sous la forme de fiches techniques sur différents thèmes de la RSE et de la diversité, dans lesquelles Accor a parfois été cité en exemple.

Lutter contre les discriminations

Plan d'alerte défini localement en cas de discrimination

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



Au Brésil, par exemple, une enquête de satisfaction conduite tous les ans auprès des collaborateurs permet de s'assurer du climat et notamment des problématiques liées à la discrimination, notamment sur les thèmes des origines, de l'âge, du sexe, et de l'orientation sexuelle. Lorsqu'un département ou un site présente une importante variation des résultats sur ces sujets, une table ouverte est réalisée afin de mieux comprendre la situation et un plan d'action est alors mis en place.

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

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

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

Le CV anonyme sur le site de recrutement « Accorjobs »

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

Cette méthode consiste à rendre anonymes les CV afin de consacrer la première sélection uniquement aux critères de formation, d'expérience et de compétences et ainsi de **permettre l'égalité de traitement dans l'accès au processus de recrutement**. Nom, prénom du candidat, date de naissance, sexe, adresse et adresse e-mail sont masqués. Ainsi, le CV anonyme a vocation à éviter d'éventuelles discriminations et phénomènes d'homophilie, même inconscients, liées à l'âge du candidat, à son sexe, ou à son origine.

La rémunération et les avantages sociaux

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

La politique de Accor dans ce domaine repose sur quatre principes :

- appliquer des **rémunérations compétitives** par rapport aux marchés et pays concernés ;

- permettre aux salariés de bénéficier d'une **rémunération équitable** ;
- favoriser **l'épargne salariale** et l'actionnariat salarié ;
- renforcer la **protection sociale**.

Conscient de la valeur de ses collaborateurs, Accor met tout en œuvre pour leur offrir une rémunération globale attractive, respectueuse des **principes d'équité et de non-discrimination**. À cet égard, Accor veille à ce qu'aucun critère discriminatoire tel que l'âge, le sexe, la nationalité ou tout autre critère d'ordre personnel ne soit pris en compte pour décider des éléments faisant partie de la politique de rémunération du Groupe.

Accor s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs une politique de rémunération en ligne avec les pratiques du marché, qui sont recueillies et vérifiées dans le cadre d'enquêtes régulières menées par des cabinets spécialisés.

Pour le personnel d'encadrement, le package de rémunération comprend une part fixe et une part variable incitative qui reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs ainsi que leur contribution à la réussite du Groupe.

Afin de suivre la mise en œuvre de la politique de rémunération et son adéquation avec le marché, des études de rémunération sont menées régulièrement par filière, par métier ou par zone géographique. En 2011, le Groupe a étendu au plan mondial les enquêtes de rémunération sectorielles : outre la zone Europe Moyen-Orient Afrique, la conduite d'enquêtes spécifiques aux métiers de l'hôtellerie a été étendue en Amérique du Nord et du Sud et en Asie Pacifique. Accor a également renforcé sa participation au réseau mondial de benchmark sectoriel en rémunération et avantages *International Hospitality Industry Club Survey*, qui a conduit en 2011 une enquête sur les politiques d'expatriation des grands groupes hôteliers.

Pour renforcer la politique de rémunération et la gestion des carrières, le Groupe a décidé de se doter d'une cartographie mondiale des emplois repères de niveau management, par filières de métiers. En 2011, les filières Informatique et Ventes-Distribution ont été choisies comme pilotes et la filière Opérations a été finalisée.

En France, la masse salariale brute et les charges sociales patronales s'élèvent respectivement à 525 millions d'euros et 232 millions d'euros en 2011 versus 574 millions d'euros et 233 millions d'euros en 2010.

L'épargne salariale et l'actionnariat salarié

Chaque année depuis 1985, les salariés de Accor en France ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe (PEEG). Ce PEEG, en constante évolution depuis sa création, permet aux salariés d'investir dans différents Fonds Communs de Placement en bénéficiant d'un abondement versé par Accor, et ce au moyen de deux dispositifs de versement complémentaires.

Dans le cadre d'un dispositif classique, les salariés effectuent des versements ouvrant droit à l'abondement Accor. En 2011,

4 101 salariés ont ainsi effectué un versement sur le PEEG. Un second dispositif permet aux salariés d'effectuer des versements réguliers sur le PEEG, grâce à un prélèvement sur leur bulletin de paie auquel vient s'ajouter l'abondement de Accor. En 2011, 2 646 salariés ont ainsi pu épargner par le biais de ce dispositif pensé pour privilégier les salariés à faible capacité d'épargne.

En 2011, dans une perspective d'épargne à long terme, Accor a négocié un Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) avec les partenaires sociaux. Ainsi, les salariés peuvent se constituer un complément de revenu disponible pour leur retraite, optimisé par un abondement versé par Accor. 9 162 salariés ont investi dans ce nouveau dispositif.

L'ensemble de l'Épargne Accor est expliqué dans une brochure spécifique qui est remise annuellement à chaque salarié. Toutes les informations sont également disponibles sur l'Intranet France du Groupe.

Les salariés bénéficient également de la participation aux résultats de l'entreprise dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 103 sociétés pour l'exercice 2010. Le montant de la participation 2010 versé en 2011 était de 6,9 millions d'euros nets et a bénéficié à 24 749 employés, soit un montant moyen net de 278 euros par personne.

En application de la loi du 10 novembre 2010 portant sur la réforme des retraites, les salariés ont eu la possibilité d'affecter tout ou partie de leur quote-part de participation au PERCO, d'en verser tout ou partie dans le PEEG ou d'en demander le versement immédiat.

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

En 2011, plus de 21 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2010 à 22 791 salariés, ce qui représente un montant moyen de 928 euros par personne.

De façon régulière, Accor propose à ses collaborateurs en France et à l'international de souscrire des actions Accor à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. Dans ce cadre, 17 488 salariés sont actionnaires du Groupe au 31 décembre 2011 (tel que détaillé page 295).

La prévoyance

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

Afin d'accompagner ses collaborateurs dans la compréhension des régimes dont ils relèvent, Accor a également mis à jour les brochures de prévoyance et frais de santé, pour les

remettre individuellement à chaque salarié. Elles reprennent les garanties applicables, ainsi que leurs modalités de mise en œuvre.

À l'international, Accor s'est engagé dans un inventaire précis et complet des couvertures existantes et le déploiement de couvertures sociales selon les besoins propres à chaque pays. Les garanties mises en place concernent aussi bien la prévoyance, que la prise en charge des frais médicaux (soins courants, hospitalisation, maternité, optique...), afin d'améliorer la couverture des salariés locaux et de faciliter la mobilité des collaborateurs.

La retraite

Le Comité retraites Groupe, mis en place en 2007, a poursuivi ses travaux. Lieu d'échange et de pilotage collégial, cet organe interne est composé de représentants des fonctions Ressources humaines, Consolidation Groupe, Trésorerie et Financements, Secrétariat général ainsi que de l'actuaire-conseil du Groupe.

En 2011, les sujets suivants ont été traités :

- les hypothèses actuarielles ;
- le suivi de la gestion financière des actifs de retraites externalisés ;
- la négociation et la mise en œuvre d'un Plan d'Épargne Retraite Collectif en France, mentionné au chapitre « L'épargne salariale » ;
- l'adaptation des régimes de retraite des dirigeants France à la réforme des retraites de novembre 2010 ;
- l'analyse de l'impact sur les engagements sociaux du Groupe en France par la signature de nouveaux accords d'entreprise relatifs aux Indemnités de Fin de Carrière.

Les conditions de travail

L'organisation du travail

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

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

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

Dans les **Sièges Accor**, la durée collective de travail est fixée à 35 heures. La plupart des cadres sont également sous convention forfaits jours (218 jours).



Dans le **monde**, 77 % des collaborateurs sont en contrats à durée indéterminée. Leur temps de travail suit la législation ou les conventions collectives des pays.

L'équilibre vie professionnelle/vie privée

Accor s'engage à favoriser le déploiement local d'actions en faveur de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, afin de répondre au mieux aux attentes liées à la culture et aux besoins des différents pays où le Groupe est présent. Les champs d'actions sont étendus et portent notamment sur les préventions des risques psychosociaux.

Pour exemple, **ibis** a mis en place un dispositif d'écoute et d'aide des salariés « Prévention de la souffrance au travail » qui s'adresse à l'ensemble des salariés **ibis filiales en France**. Ce dispositif a pour vocation de détecter et traiter les situations de souffrance en toute confidentialité afin d'agir au plus tôt et d'en limiter les effets. Depuis sa mise en place en 2007, 44 collaborateurs ont fait appel à ce dispositif à fin 2011.

De façon analogue, **au Portugal**, une formation spécifique a été mise en place pour apprendre à vivre sainement et à gérer son stress. En 2011, environ 6 % des collaborateurs ont suivi cette formation. Divers partenariats ont également été signés : avec une université pour élaborer une enquête sur le stress au travail, avec une entreprise pour fournir un support psychosocial et avec un club de sport pour proposer des tarifs avantageux aux employés.

La santé et la sécurité

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

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

En 2011, **l'hôtellerie France** a signé un accord sur les risques psychosociaux avec les partenaires sociaux. Cet accord de méthode porte en premier lieu sur la prévention de ces risques via la sensibilisation des acteurs par le biais de formations accessibles à tous et avec notamment l'objectif de former tous les Directeurs d'hôtels et Chefs de service d'ici 2013. En deuxième lieu, une méthode de diagnostic partagé de la souffrance au travail est mise en œuvre. Cette évaluation sera notamment réalisée par le biais d'un questionnaire diffusé par un cabinet indépendant auprès de tout ou d'une partie

représentative des collaborateurs de l'hôtellerie France. La restitution des résultats auprès du Comité de concertation Hôtellerie sera préalable à la constitution de plans d'actions. Enfin, une méthode de gestion des problèmes psychosociaux avérée au travail a été définie selon la situation et diffusée largement aux acteurs de l'hôtellerie.

Mise en place de Comités d'hygiène et de sécurité

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

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

Des actions pour enrayer les maladies et accidents liés au travail

Des mesures sont prises par Accor pour limiter les maladies et accidents liés au travail. Ces actions portent notamment sur la formation des collaborateurs et à l'apprentissage de bonnes pratiques.

Ces mesures sont prises de façon locale, et plusieurs exemples peuvent être donnés. Ainsi, **en Belgique et au Luxembourg**, Accor a mis en place des cours d'ergonomie adressés aux femmes et valets de chambre de la marque **ibis**. En 2010, toutes les femmes de chambre avaient suivi un programme sur l'ergonomie : conseils sur l'ergonomie dans le travail au quotidien, puis apprentissages à plus long terme avec des exercices de musculation et de relaxation. En 2011, des suivis personnalisés ont été réalisés.

En Nouvelle-Zélande, des formations à l'ergonomie sont administrées afin de limiter les risques musculaires liés au travail, tels que le port des charges et l'entretien des chambres. Une formation par e-learning est disponible et une formation d'une heure est dispensée par les responsables des Ressources humaines et les chefs de services.

Les variations de périmètre

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

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

- les modalités d'information des représentants du personnel ;

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

Parallèlement à la sortie du périmètre de plusieurs établissements, de nombreux établissements ont été intégrés. C'est ainsi que le Groupe a par exemple ouvert de nombreux hôtels en Asie Pacifique, en Europe et en Amérique latine.

Le dialogue social

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

Le baromètre social interne

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

Par exemple, en novembre 2011, la deuxième enquête d'opinion mondiale auprès des collaborateurs au sein de la marque Sofitel a été lancée par le cabinet Hay. 25 288 personnes ont été sollicitées pour répondre au questionnaire, traduit en 16 langues. Le taux de participation s'est élevé à 94 %, ce qui est supérieur à la première enquête menée en 2010. Les résultats indiquent que 84 % des employés se sont déclarés satisfaits de leur travail, contre 82 % en 2010. Ces informations feront l'objet d'études et de plans d'actions qui seront déployés au cours de l'année 2012.

Les relations sociales

Un accord international a été signé avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) en 1995. Cet accord porte sur le respect des conventions 87, 98 et 135 de l'Organisation Internationale du Travail, relatives à la liberté d'association et au respect de la liberté syndicale. Il garantit la bonne application de ces conventions dans tous les établissements du Groupe. Depuis 2002, les organisations syndicales disposent en France, dans le cadre d'un accord

portant sur l'affichage électronique, d'un Intranet syndical qui leur est dédié.

Le bilan des accords collectifs

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

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

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

En octobre 2011 a été signé le nouvel accord d'entreprise pour le siège Accor SA en France, venant remplacer l'accord signé en 1997. Les modifications apportées par rapport au précédent accord consistent principalement en une adaptation du précédent accord aux nouvelles dispositions légales, une introduction de nouvelles thématiques, telles que la formation, la santé au travail et la parentalité et l'apport de nouvelles dispositions, notamment sur les congés et le versement du 13^e mois.

En outre, dans les pays dans lesquels le Groupe est implanté, des accords collectifs sont également signés. L'année 2011 a été marquée **en Pologne** par la signature d'une nouvelle convention collective avec les partenaires sociaux pour les hôtels de la marque Orbis. Les modifications majeures par rapport au précédent accord de 1997 concernent la rémunération, l'attribution des primes et avantages et l'harmonisation des intitulés de postes dans les hôtels de la marque Orbis.

Les différentes instances

Le Comité de Groupe

Le Comité de Groupe est un organe de dialogue et d'information économique avec les partenaires sociaux du Groupe en France. Il a été institué par protocole d'accord du 12 octobre 1984. Un nouvel accord a été signé le 27 octobre 2011 entre la direction de l'entreprise et les organisations syndicales représentatives dans le Groupe. Ce comité de Groupe comprend 24 représentants du personnel désignés parmi les 82 Comités d'Entreprise ou d'Établissement des filiales en France. Par ailleurs, chaque organisation syndicale représentative au sein du Groupe peut désigner un représentant syndical au Comité de Groupe. Cet accord prévoit



par ailleurs que le Comité de Groupe peut se faire assister par un expert-comptable et que ses membres bénéficieront de deux journées de formation économique par an. Présidé par le Président-directeur général du Groupe ou son représentant, ce Comité se réunit deux fois par an et reçoit l'ensemble des informations économiques du Groupe.

Le Conseil social

Le dialogue social est encouragé au cours des réunions du Conseil social, instance de concertation qui se réunit de façon régulière et assure de façon informelle la permanence de la relation avec les organisations syndicales. Dans ces réunions, sont prises en compte les problématiques importantes ainsi que certains dossiers stratégiques.

Le Comité européen

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

La main-d'œuvre extérieure

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

En 2003, Accor France a mis en place un protocole d'accord sur l'orientation et les conditions de recours aux entreprises extérieures. Les organisations syndicales et la Direction de Accor se sont réunies en vue de s'accorder sur le processus de recours aux entreprises extérieures de nettoyage des chambres dans les hôtels des sociétés du Groupe. Ce

protocole impose le strict respect de la réglementation et du droit du travail, et définit notamment les rythmes de travail, le calcul des heures payées, ainsi que la formation. Sa mise en application est l'objet d'un suivi régulier avec les partenaires sociaux. Tous les ans, la Direction des Ressources humaines valide les contrats avec les sociétés sous-traitantes sur le chapitre social.

En 2010, un questionnaire d'évaluation des pratiques sociales de nos sous-traitants a été élaboré et réalisé en France, Allemagne, Australie, Espagne et Italie.

Pour rappel, Accor a initié une Charte Achats durables dès 2002, afin de partager les exigences du Groupe avec ses fournisseurs. Cette Charte est diffusée auprès des fournisseurs référencés leur demandant de respecter des critères précis de prise en compte de l'environnement et des pratiques sociales en accord avec les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

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

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

Fin 2011, Accor a fait réaliser un audit social de l'ensemble des prestataires du périmètre France par le Cabinet d'audit Ernst & Young. Un plan d'actions suivra début 2012 et les bonnes pratiques relevées seront partagées et déployées chez les prestataires.

1.6.4. LE BILAN SOCIAL CONSOLIDÉ FRANCE – TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Il s'agit de la consolidation des bilans sociaux 2011 des filiales détenues à 50 % et plus par Accor, et comptant au moins 300 collaborateurs, conformément à la loi. Le Bilan Social consolidé France 2011 comprend les données de la société Lenôtre au 30 septembre 2011, date de la cession par le groupe Accor.

Le Bilan social consolidé ainsi obtenu représente 77 % des collaborateurs de Accor en France.

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

L'effectif total du Bilan social consolidé France au 31 décembre 2011, quelle que soit la nature du contrat de travail est de 15 001 collaborateurs.

Effectif	31/12/2011	31/12/2010
Effectif total ⁽¹⁾	15 001	16 044
% de femmes	56,2 %	56,4 %
% d'hommes	43,8 %	43,6 %
Effectif mensuel moyen	16 154	16 911
Nombre de collaborateurs en CDI à temps plein	9 277	9 764
Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel	3 165	4 654
Nombre de collaborateurs en CDD	1 406	1 626
Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère ⁽²⁾	1 829	2 032
<i>soit en % de l'effectif total</i>	<i>12,2 %</i>	<i>12,7 %</i>

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

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

Recrutement	31/12/2011	31/12/2010
Nombre d'embauches par contrat à durée indéterminée	2 520	3 001
% de femmes	49 %	49,6 %
% d'hommes	51 %	50,4 %
Nombre d'embauches par contrat à durée déterminée	8 348	8 936
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	5 403	5 974

Taux d'absentéisme ⁽¹⁾ – Répartition par motif	31/12/2011	31/12/2010
Maladie	6,2 %	6,2 %
Accident de travail et de trajet	1,3 %	1,4 %
Maternité, paternité et adoption	1,8 %	0,3 %
Absences rémunérées (événements familiaux)	0,5 %	0,4 %
Absences non rémunérées (congrés sans solde, congé parental)	2,8 %	3,2 %
TOTAL	11,0 %	11,5 %

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

Rémunération	31/12/2011	31/12/2010
Intéressement collectif 2010 versé en 2011		
Nombre de bénéficiaires ⁽¹⁾	22 781	18 804
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	928	896
Participation 2010 versée en 2011		
Réserve Spéciale de Participation nette (en millions d'euros)	7	6
Nombre de bénéficiaires ⁽¹⁾	24 749	27 862
Montant moyen net par bénéficiaire (en euros)	278	209

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



Conditions d'hygiène et de sécurité	31/12/2011	31/12/2010
Nombre de réunions de CHSCT ⁽¹⁾	563	567
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	4 883	5 179

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

Relations professionnelles	31/12/2011	31/12/2010
Accords collectifs signés en 2011	68	28
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	79 824	80 738
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	1 621	1 683

Œuvres sociales	31/12/2011	31/12/2010
Commission de solidarité	Une Commission de solidarité a été créée en 1994, pour fournir une aide administrative aux collaborateurs confrontés à de grandes difficultés financières ou familiales qu'ils ne peuvent résoudre seuls.	
Budget œuvres sociales des Comités d'entreprise (en millions d'euros)	2	2

1.7. RAPPORT ENVIRONNEMENTAL

INTRODUCTION

Groupe engagé, Accor a créé une Direction Environnement dès 1994 pour déployer ses actions en faveur de la protection de la planète. En 2006, le Groupe a lancé le programme *Earth Guest* pour fédérer ses initiatives en matière de responsabilité sociétale et environnementale autour de huit priorités, réparties en deux chantiers : EGO, pour les chantiers sociétaux, et ECO, pour les priorités environnementales.

Grâce aux politiques mises en place dans le Groupe, les hôtels ont fait un chemin considérable. A titre d'exemple, la consommation d'eau par chambre louée a été réduite de 12 % entre 2006 et 2010, et la consommation d'énergie par chambre disponible de 5,5 %.

Suite au bilan du programme *Earth Guest* (2006-2010), le Groupe a fixé un nouvel ensemble d'objectifs pour la période 2011-2015. Ces objectifs ont été définis grâce aux résultats de plusieurs études, en particulier une analyse quantifiée des principaux impacts environnementaux du Groupe (disponible sur le site Internet accor.com).

Le Groupe confirme donc son engagement avec « **PLANET 21** », le programme développement durable qui structure ces objectifs, partagé par toutes les marques, tous les pays et toutes les fonctions, à l'horizon 2015.

PLANET 21 s'articule autour de 7 piliers (Santé, Nature, Carbone, Innovation, Local, Emploi, Dialogue) et de 21 engagements.

Les résultats détaillés présentés dans ce document sont principalement collectés via OPEN, l'outil de pilotage du développement durable du Groupe. Cet outil, disponible sur l'Intranet du Groupe, est notamment utilisé par les hôteliers pour enregistrer et analyser leurs consommations mensuelles d'eau et d'énergie, ainsi que pour suivre leur plan d'action développement durable à travers la « Charte 21 », nouvelle version de la Charte Environnement de l'Hôtelier Accor.

Stratégie PLANET 21

Piliers	Engagements	Objectifs 2015	Résultats 2011	Indicateurs complémentaires – Résultats 2011 (sans objectif associé)
 Santé	1. Garantir des intérieurs sains	85 % des hôtels utilisent des produits écolabellisés	68 %	51 % des hôtels utilisent des produits d'entretien écolabellisés 23 % des hôtels utilisent des peintures murales écolabellisées 10 % des hôtels utilisent des revêtements sol écolabellisés
	2. Promouvoir une alimentation responsable	80 % des hôtels mettent en avant des plats équilibrés	62 %	1 offre d'alimentation équilibrée est déployée dans les menus enfants chez Novotel Nombre d'hôtels proposant une offre de plats végétariens (indicateur en construction)
	3. Prévenir les maladies	95 % des hôtels organisent des formations de prévention pour le personnel	77 %	1 768 hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs 38 pays ont mis en place un programme santé
 Nature	4. Réduire nos consommations d'eau	- 15 % de consommation d'eau entre 2011 et 2015 (filiales)	- 12 % entre 2006 et 2010 (filiales)	93 % des hôtels suivent et analysent les consommations d'eau chaque mois 88 % des hôtels sont équipés de régulateurs de débit sur les douches et robinets 161 hôtels sont équipés de récupérateurs d'eau de pluie
	5. Développer le recyclage des déchets	85 % des hôtels recyclent leurs déchets	64 %	91 % des hôtels trient et recyclent les piles et les batteries 91 % des hôtels trient et traitent les tubes et les ampoules fluocompactes 73 % des hôtels trient et recyclent le papier et le carton
	6. Préserver la biodiversité	60 % des hôtels participent au projet de reforestation Plant for the Planet	34 %	82 % des hôtels utilisent des plantes adaptées localement 53 % utilisent des produits de jardins écologiques 77 % des hôtels utilisent du papier certifié durable pour les impressions
 Carbone	7. Réduire nos consommations d'énergie	- 10 % de consommation d'énergie entre 2011 et 2015 (filiales)	- 5,5 % entre 2006 et 2010 (filiales)	94 % des hôtels suivent et analysent les consommations d'énergie chaque mois 90 % des hôtels utilisent des lampes basse consommation pour l'éclairage 24/24 92 % des hôtels vérifient le réglage optimal des installations
	8. Réduire nos émissions de CO₂	- 10 % d'émissions de CO ₂ entre 2011 et 2015 (filiales)	Non suivi précédemment	76 % des hôtels vérifient l'étanchéité des installations avec du HCFC/HFC 62 % des hôtels utilisent des chaudières performantes 50 % des hôtels utilisent des groupes frigorifiques de climatisation performants
	9. Développer les énergies renouvelables	10 % des hôtels utilisent des énergies renouvelables	4 %	172 hôtels utilisent des énergies renouvelables 135 hôtels sont équipés de panneaux solaires pour l'eau chaude sanitaire



Piliers	Engagements	Objectifs 2015	Résultats 2011	Indicateurs complémentaires – Résultats 2011 (sans objectif associé)
 Innovation	10. Favoriser l'éco-conception	40 % des hôtels intègrent au moins 3 éléments écologiques dans leurs chambres	13 %	<p>39 % des hôtels ont des distributeurs ou des emballages écologiques pour les produits de salle de bains</p> <p>10 % des hôtels proposent des produits de salle de bains écolabellisés</p> <p>6 % des hôtels intègrent des éléments de literie responsable</p>
	11. Faire progresser le bâtiment durable	21 hôtels neufs ou rénovés atteignent une certification de référence en matière de bâtiment durable	3 hôtels	<p>18 % des hôtels utilisent des logiciels de Gestion Technique du Bâtiment pour piloter leurs consommations d'énergie</p> <p>65 % des hôtels utilisent des lampes basse consommation pour l'éclairage des façades</p> <p>25 % des hôtels récupèrent l'énergie du système de ventilation</p>
	12. Introduire des offres et technologies durables	20 % des hôtels filiales proposent une offre de séminaires verts	Début de la démarche	<p>Test de sous-comptage automatisé électricité/gaz/chaleur sur 2 hôtels</p> <p>Test de solutions de nettoyage à la vapeur sur 15 hôtels</p> <p>Installation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans 6 hôtels</p>
 Local	13. Protéger l'enfance face aux abus	70 % des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance	49 %	<p>36 pays ont signé le Code de conduite de protection de l'enfance</p> <p>Près de 23 500 collaborateurs ont été formés à la lutte contre le tourisme sexuel de mineurs</p> <p>66 hôtels sont engagés dans des programmes de réinsertion</p>
	14. Développer des filières d'achats responsables	70 % des hôtels achètent et mettent en avant des produits issus de leur pays d'implantation	51 %	<p>34 % des hôtels proposent des produits issus du commerce équitable (labellisés Fairtrade/Max Havelaar)</p> <p>9 % des hôtels proposent des produits issus du commerce durable (labellisés Rainforest ou autre label reconnu)</p> <p>350 tonnes de produits équitables sont servies par an dans nos hôtels en France</p>
	15. Préserver les écosystèmes	100 % des hôtels bannissent les produits de la mer menacés dans les menus	68 %	<p>82 % des hôtels s'assurent du bon assainissement des eaux usées</p> <p>95 % des hôtels forment le personnel aux bons gestes pour l'environnement</p>
 Emploi	16. Faire progresser nos collaborateurs	75 % des Directeurs d'hôtels sont issus de la promotion interne	75 %	<p>Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation diplômante (indicateur en construction)</p> <p>477 hôtels organisent des formations de maîtrise de la langue du pays pour les collaborateurs</p>
	17. Faire de la diversité une richesse	35 % des Directeurs d'hôtels sont des femmes (hors Motel 6/Studio 6)	27 %	0,9 % des employés Accor sont en situation de handicap (hors USA)
	18. Améliorer la qualité de vie professionnelle	100 % des pays organisent des enquêtes d'opinion auprès de leurs collaborateurs une fois tous les 2 ans	71	531 hôtels organisent des formations contre les risques psychosociaux

Piliers	Engagements	Objectifs 2015	Résultats 2011	Indicateurs complémentaires – Résultats 2011 (sans objectif associé)
 Dialogue	19. Conduire nos affaires avec transparence	Accor est présent dans 6 indices ou référentiels responsables reconnus au niveau mondial	4	470 investisseurs ont été rencontrés dans l'année et informés sur la gestion du Groupe 2 réunions annuelles du Conseil d'administration sont consacrées au développement durable
	20. Engager nos hôtels franchisés et managés	40 % des hôtels sont certifiés ISO 14001 ou <i>EarthCheck</i> , quel que soit leur mode de gestion (hors segment économique)	25 %	25 % des franchisés répondent au niveau standard de la Charte 21 de Accor
	21. Partager notre démarche avec nos fournisseurs	100 % de nos contrats d'achat respectent la Charte Achats 21 de Accor	45 %	150 de nos fournisseurs ont été évalués par une tierce partie 64 % des contrats européens intègrent l'attestation REACH sur les produits chimiques

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Organisation interne

La politique environnementale est définie par la Direction du Développement durable, rattachée au Directeur des Ressources humaines Monde.

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

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

En 2011, les dépenses consacrées à l'environnement par la Direction Développement durable, hors budget de fonctionnement, s'élèvent à 245 000 euros. Ces dépenses ont été consacrées à la finalisation de l'empreinte environnementale du Groupe, au développement de l'outil OPEN, au pilotage réglementaire et à des études et projets menés notamment sur les déchets et les énergies renouvelables, au projet de reforestation *Plant for the Planet* et à la 5^e édition d'*Earth Guest day* (la journée mondiale de mobilisation des collaborateurs pour le développement durable). Ce montant n'intègre pas les coûts portés par les marques hôtelières et les fonctions support, qui ne sont pas consolidés.

Outils d'évaluation

OPEN

Accor gère sa démarche environnementale via OPEN, l'outil de pilotage du développement durable du Groupe, accessible depuis 2005 sur l'Intranet. Cet outil permet aux hôtels plusieurs suivis détaillés ci-après :

- la Charte 21 ;
- les consommations d'eau et d'énergie ;
- les consommations de blanchisserie pour les hôtels participant au projet *Plant for the Planet*. Ce projet consiste à quantifier les économies générées par la réutilisation des serviettes de bain par les clients et à en reverser la moitié à des projets de reforestation menés par sept ONG partenaires. 1 340 hôtels dans 39 pays participent aujourd'hui à ce projet ;
- la gestion des déchets. Les hôteliers ont la possibilité de suivre les quantités de déchets produites dans leur établissement en fonction de leur valorisation (décharge, incinération, recyclage...) et l'évolution des coûts associés. Cette application est progressivement déployée dans les hôtels depuis mi-2010.

Charte 21

Depuis 2005, la Charte Environnement de l'Hôtelier préconise 65 actions à mettre en œuvre par les établissements pour réduire efficacement leur impact sur l'environnement (recyclage du verre, récupération des eaux de pluie, utilisation de produits écolabellisés...). Chaque année, les hôteliers indiquent les actions de la Charte Environnement qui sont mises en œuvre, de façon à évaluer leur performance par



rapport à l'année précédente et par rapport à leur zone. Au-delà d'un outil de reporting, la Charte Environnement est un outil de pilotage.

Cette Charte a été mise à jour en 2011 et renommée dans le cadre de la nouvelle stratégie PLANET 21 du Groupe. Les indicateurs ont été actualisés et étendus à des actions sociétales comme l'intégration de produits issus du commerce équitable, l'organisation de formations pour la santé et le bien-être... en conservant 65 points de contrôle.

La Charte 21 est aujourd'hui structurée en cinq parties :

- management ;
- énergie ;
- eau ;
- déchets ;
- produits.

Certaines actions ont été précisées, supprimées ou d'autres ajoutées. Le cas échéant, elles sont indiquées « NEW » dans chacun des tableaux et, par conséquent, ne pourront pas être comparées à l'année précédente.

Depuis 2008, Accor inclut huit actions de la Charte dans ses audits qualité interne afin de renforcer la fiabilité des réponses.

En 2012, les huit actions les plus essentielles de la Charte 21 seront auditées.

Ces données sont ensuite consolidées et analysées au niveau Groupe : elles fournissent les résultats des tableaux notés ● ci-après. Sauf mention contraire, ces résultats concernent l'ensemble des hôtels Accor dans le monde, à l'exception des Aparthotels Adagio. Les instituts de thalassothérapie appliquent la même Charte que les établissements hôteliers auxquels ils sont rattachés et sont donc comptabilisés avec ceux-ci. Les résultats sont exprimés en pourcentage et correspondent au nombre d'hôtels ayant mis en place l'action considérée par rapport au nombre total d'hôtels appliquant la Charte 21. Certaines actions n'étant applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques (restaurant, blanchisserie...), le pourcentage d'hôtels est alors calculé par rapport au périmètre pertinent.

En 2011, le taux de réponse global a nettement progressé : 3 757 hôtels ont participé au reporting de la Charte 21, soit 94 % ⁽¹⁾ du réseau Accor, ce qui correspond à 52 répondants supplémentaires par rapport à 2010. De plus, pour la première année, **100 % des hôtels filiales et managés** appliquent cette année la Charte 21 et 82 % des établissements franchisés ont participé au reporting de la Charte 21.

Part des hôtels appliquant la Charte 21	2010	2011
Filiale	100 %	100 %
Management	96 %	100 %
Franchise	73 %	82 %
TOTAL	90 %	94 %

Degré d'application de la Charte 21 en 2011	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Total 2011	Évolution 2010-2011
Nombre moyen d'actions réalisées	31	39	31	41	40	35	- 5 actions

La réduction du nombre moyen d'actions réalisées par hôtel est principalement due à la mise à jour de la Charte 21 et à l'inclusion de nouveaux indicateurs qui permettent d'élever le niveau de performance des hôtels.

Suivi des consommations d'eau et d'énergie

Le pilotage opérationnel et le reporting des consommations d'eau et d'énergie sont effectués par la Direction Design et Services Techniques (D&TS). En 2011, Accor a fait évoluer son processus de reporting pour améliorer le pilotage des consommations d'eau et d'énergie en s'appuyant exclusivement sur OPEN.

L'objectif est d'améliorer la fiabilité des données afin de mesurer réellement les progrès accomplis en tenant compte de l'impact climat et des taux d'occupation dans l'évolution des consommations.

Ainsi, en 2011, OPEN a été déployé dans plus de 1 330 hôtels supplémentaires (filiales et managés) portant le nombre d'hôtels utilisant cet outil de pilotage à 2 483 dans l'ensemble des pays où Accor est présent.

En 2011, Accor a mis en place un processus qui consiste à la validation mensuelle par l'hôtel et par le responsable Région (pays ou zone géographique) des consommations d'eau et d'énergies renseignées dans OPEN (saisie, télérelève, import de prestataires). Seuls les hôtels dont les données eau et

(1) Sont exclus du périmètre : les hôtels cédés ou ayant ouvert après le 15 septembre ou cas exceptionnels tels que les rénovations impliquant des fermetures de longue durée, les catastrophes naturelles....

énergie ont été validés régionalement, sont inclus dans le périmètre de reporting permettant une fiabilité accrue.

Les données sont accessibles à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels, permettant plusieurs paramètres de comparaison : d'une année à l'autre, entre hôtels, pays, marques, avec des indicateurs opérationnels pertinents.

Les indicateurs se rapportant à **l'eau, à l'énergie et aux gaz à effet de serre (GES)** sont notés * et concernent, sauf mention particulière, les établissements hôteliers en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique latine et Caraïbes et dans

les « autres pays » (43 pays en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique).

Les hôtels franchisés, hotelF1 et Etap Hotel en gérance mandat en France, en Australie, en Afrique du Sud, les Mercure Apartments au Brésil et les Aparthotels Adagio, ne sont pas inclus dans le périmètre. La fiabilité et le respect des procédures de reporting des consommations d'eau et d'énergie ainsi que des émissions de gaz à effet de serre sont revus par le cabinet Ernst & Young depuis 2009. L'attestation est disponible sur le site Internet du Groupe.

Certifications environnementales

ISO 14001

442 établissements sont certifiés ISO 14001, soit 95 sites supplémentaires par rapport à 2010.

		Progression sur 1 an
ibis	419 hôtels ibis dans 19 pays : 182 en France, 48 au Brésil, 55 en Allemagne, 34 en Espagne, 20 en Suisse, 19 au Portugal, 11 aux Pays-Bas, 9 en Belgique et en Italie, 8 en Autriche, 6 en Hongrie et au Maroc, 4 au Mexique, 3 en Argentine, 1 en Inde, au Luxembourg, au Royaume-Uni, en Slovaquie et en Uruguay.	+ 93 hôtels
Novotel	6 Novotel : 3 en France, 1 en Australie, en Italie et au Royaume-Uni.	+ 1 hôtel
Mercure	2 Mercure en France	-
Thalassa	9 sites de Thalassothérapie en France	-
Sofitel	6 Sofitel : 4 en France, 1 en Australie et en Grèce	+ 1 hôtel

EarthCheck

144 établissements sont certifiés *EarthCheck*, soit 62 hôtels supplémentaires en 2010. Par ailleurs, 147 Novotel sont en cours de certification.

		Progression sur 1 an
Novotel	137 Novotel dans 29 pays : 27 en France, 22 au Royaume-Uni, 9 en Indonésie et en Italie, 7 en Australie, 6 en Allemagne, 5 en Chine, en Égypte, en Nouvelle-Zélande, aux Pays-Bas, en Suisse et en Thaïlande, 4 au Brésil, 3 en Corée du Sud et à Hong-Kong, 2 à Fidji, en Inde et au Mexique, 1 en Argentine, en Belgique, en Côte d'Ivoire, aux Émirats Arabes Unis, en Grèce, à Monaco, au Pérou, à Singapour, à Taiwan, en Turquie et au Vietnam.	+ 59 hôtels
ibis	1 ibis en Nouvelle-Zélande	+ 1 hôtel
Mercure	3 Mercure : 2 en Égypte et 1 à Fidji	-
Pullman	1 Pullman en Égypte	-
Sofitel	2 Sofitel : 1 en Égypte et 1 à Fidji	+ 2 hôtels

Green Key Eco-Rating

707 hôtels des marques Motel 6 et Studio 6 sont certifiés *Green Key Eco-Rating*, programme porté par HAC (*Hotel Association of Canada*).

Motel 6	707 hôtels dans 2 pays : 697 aux États-Unis et 10 au Canada
----------------	---



Sensibilisation des salariés

Le 22 avril 2011, la cinquième édition d'Earth Guest day (journée mondiale des collaborateurs Accor pour le développement durable) a été placée sous le signe de la forêt dans le cadre de l'Année Internationale des Forêts.

Les 65 pays participants ont contribué à la reforestation de leur région (plus de 25 000 arbres plantés), pris part à des ateliers de sensibilisation et de formation sur le développement durable, à des activités de promotion de la nourriture saine et

équilibrée ou encore à des campagnes de nettoyage de leur environnement.

Capitalisant sur les formations mises en place par ibis et Novotel dans le cadre de leur certification, un outil de formation en ligne unique à destination des collaborateurs de toutes les marques a été lancé en avril 2012. Il permet à chacun de s'approprier les enjeux du développement durable et l'ambition du programme PLANET 21 et de sensibiliser les équipes aux bons réflexes à adopter au quotidien dans les espaces de l'hôtel (chambre, restaurant, cuisines...).

Sensibilisation des salariés	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
						2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts & applicables	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Hôtels formant le personnel aux bons gestes pour l'environnement	92 %	96 %	99 %	92 %	93 %	90 %	95 %	+ 6 %
Hôtels ayant un Développement durable responsable	38 %	59 %	17 %	60 %	53 %	NEW	42 %	N/A

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

Sensibilisation des clients

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

Le projet n'est pas seulement écologique. Il comporte un fort volet de développement économique et social local. Par exemple au Sénégal, le programme de reforestation mené avec l'ONG SOS SAHEL vise au développement économique de 30 000 producteurs dans les régions de Louga et de Thiès ainsi qu'à la lutte contre la désertification dans la région. D'ici à fin 2012, Accor a l'ambition de financer la plantation de trois millions d'arbres. Fin 2011, 1 340 hôtels participent au projet, soit 235 hôtels supplémentaires par rapport à 2010.

Sensibilisation des clients	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
						2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts & applicables	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Hôtels sensibilisant les clients au Développement durable	86 %	92 %	94 %	94 %	90 %	86 %	90 %	+ 6 %
Hôtels proposant aux clients de réutiliser leurs serviettes	87 %	97 %	97 %	96 %	93 %	88 %	93 %	+ 6 %

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

ÉNERGIES

Consommations d'énergie

Le tableau des consommations d'énergie permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que sa répartition par zone géographique. Sur le périmètre concerné, 78 % des hôtels ont des données validées.

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

Dans le cadre de la nouvelle stratégie, le Groupe s'est engagé sur un objectif de - 10 % de consommations d'énergie dans les hôtels filiales sur la période 2011-2015.

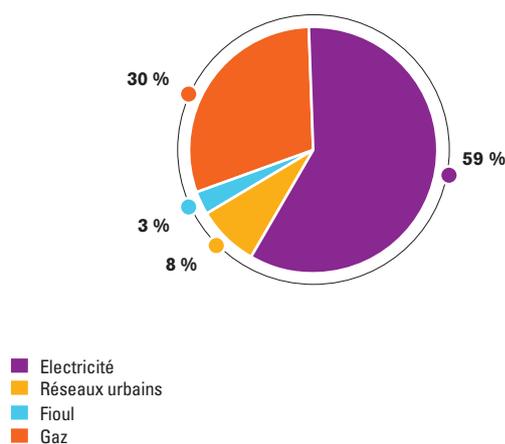
Les indicateurs de suivi seront revus et améliorés afin de mieux prendre en compte les impacts liés à l'activité et au climat.

La baisse importante entre 2010 et 2011 s'explique principalement par le changement de périmètre de publication. En 2010, 100 % des hôtels ont été intégrés au périmètre, les hôtels non validés ayant fait l'objet d'une extrapolation. En 2011 en revanche, seuls les hôtels validés régionalement ont été intégrés au périmètre de consolidation, soit 78 % du total.

A périmètre comparable, les consommations d'énergie à la chambre disponible ont baissé de 4 % entre 2010 et 2011. Cette baisse récompense les efforts mis en place dans l'année par les hôteliers. Elle est également liée au fait que 2011 a été une année particulièrement clémente en matière de climat par rapport à 2010, ce qui a permis d'atteindre globalement de bonnes performances en réduisant les besoins de chauffage et de climatisation.

* Consommations d'énergie	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Mana- gement	Filiales	Mana- gement	Filiales	Mana- gement	Filiales	Mana- gement	Filiales	Mana- gement	2010	2011
Nombre d'hôtels	471	31	677	84	610	12	75	37	112	374	2 735	2 483
Nombre d'hôtels validés	358	15	590	52	608	12	55	0	47	203	2 735	1 940
Consommations d'énergie (MWh)	448 848	32 352	881 687	145 405	550 043	114 309	74 699	/	91 345	1 083 226	5 193 218	3 421 916

Répartition des énergies consommées



Efficacité énergétique

Les indicateurs de suivi de la performance énergétique mis en place depuis 2006, ainsi que ceux ajoutés en 2011, permettent au Groupe de suivre de manière précise la réalisation d'actions ou de solutions techniques au niveau des hôtels.

Une nouvelle organisation a été mise en place par la Direction Design et Services Techniques (D&TS) pour :

- renforcer la coordination du pilotage de la performance énergétique entre les différents pays, marques ;
- finaliser en 2012 le déploiement du module eau et énergie de OPEN permettant la mesure de l'impact du climat et du taux d'occupation ;
- transférer la méthode de diagnostics énergie sur les hôtels à plus fort potentiel d'économies.

En 2011, les indicateurs relatifs aux objectifs de maîtrise et au suivi des consommations ont globalement tous progressé. Une partie de ces indicateurs ne peut pas être comparée à l'année précédente car ils ont été ajoutés dans le cadre de la nouvelle Charte 21.



Maîtrise des consommations d'énergie						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Nombre d'hôtels applicables	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Hôtels suivant et analysant chaque mois les consommations	87 %	97 %	97 %	98 %	95 %	91 %	94 %	+ 2 %
Hôtels utilisant des lampes basses consommations pour l'éclairage 24 h/24	84 %	92 %	98 %	95 %	89 %	82 %	90 %	+ 9 %
Hôtels isolant les tuyaux contenant des fluides chauds/froids	81 %	95 %	96 %	94 %	92 %	83 %	90 %	+ 8 %
Hôtels vérifiant le réglage optimal des installations	87 %	96 %	94 %	95 %	89 %	90 %	92 %	+ 2 %
Hôtels équipés d'un programmeur horaire pour les éclairages de façade	80 %	83 %	33 %	66 %	85 %	NEW	70 %	N/A
Hôtels utilisant des ampoules basses consommations dans les chambres	80 %	83 %	99 %	90 %	88 %	76 %	87 %	+ 14 %
Hôtels disposant d'un interrupteur centralisé dans les chambres	32 %	36 %	18 %	54 %	67 %	NEW	36 %	N/A
Hôtels utilisant des lampes basses consommations pour les enseignes extérieures	35 %	45 %	95 %	58 %	65 %	NEW	56 %	N/A
Hôtels utilisant des chaudières performantes	53 %	73 %	61 %	78 %	59 %	53 %	62 %	+ 16 %
Hôtels récupérant l'énergie du système de ventilation	21 %	47 %	6 %	13 %	31 %	NEW	25 %	N/A
Hôtels utilisant des lampes basses consommations pour l'éclairage des façades	47 %	62 %	90 %	78 %	70 %	NEW	65 %	N/A
Hôtels utilisant un système GTB pour piloter les consommations d'énergie	10 %	32 %	6 %	21 %	32 %	NEW	18 %	N/A
Hôtels utilisant des variateurs pour les moteurs des pompes et ventilateurs	8 %	30 %	10 %	31 %	39 %	NEW	19 %	N/A
Nombre d'hôtels applicables	805	634	833	172	504	3 048	2 948	/
Hôtels utilisant des groupes frigorifiques de climatisation performants	54 %	58 %	28 %	67 %	65 %	48 %	50 %	(6) %
Hôtels équipés d'un programmeur horaire pour la climatisation des espaces communs	14 %	47 %	15 %	17 %	48 %	NEW	27 %	N/A
Nombre d'hôtels applicables	300	371	23	155	353	1 152	1 202	/
Hôtels utilisant des minibars économes en énergie	77 %	74 %	74 %	78 %	74 %	NEW	75 %	N/A

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

Promotion des énergies renouvelables

Dans le cadre de son engagement pour promouvoir les énergies renouvelables, le Groupe continue l'installation des panneaux solaires pour la production d'eau chaude sanitaire.

Ainsi au 31 décembre 2011, **135 hôtels** dans le monde étaient équipés de panneaux solaires, représentant une surface de panneaux de 12 957 m² et une production annuelle totale de 6,8 GWh.

En France, le développement de l'énergie solaire thermique a été réalisé en partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) suite à un accord-cadre signé en 2007. La France concentre à elle seule 36 % des équipements solaires, avec 53 installations. Ces installations ont produit environ 1,7 GWh d'énergie sur l'année 2011.

Une partie des hôtels équipés de panneaux solaires ne possède pas d'information sur la production annuelle. Certaines productions ont donc été estimées à partir des surfaces de panneaux.

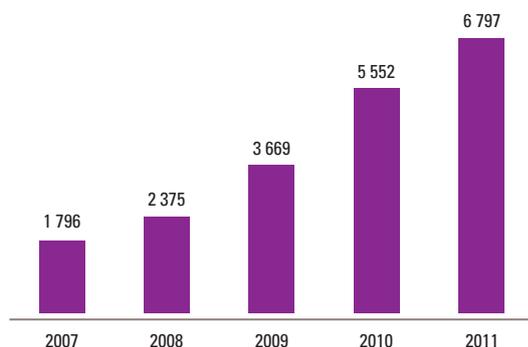
Accor a également effectué un état des lieux de l'ensemble des énergies renouvelables utilisées par les hôtels. En 2011, 172 hôtels du Groupe utilisent des énergies renouvelables (soit 4 % du réseau), dont :

- 135 hôtels équipés de panneaux solaires pour l'eau chaude sanitaire ;
- 7 hôtels équipés de panneaux solaires pour la production d'électricité ;
- 5 hôtels équipés de sondes géothermiques ;
- 3 hôtels équipés d'installations de méthanisation ;
- 22 hôtels utilisent d'autres énergies renouvelables (hydroélectricité, biomasse...).

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie de Développement durable, le Groupe s'est donné l'objectif d'atteindre 10 % des hôtels utilisant des énergies renouvelables d'ici 2015.

Production solaire d'eau chaude sanitaire

(en MWh)



EAU

Consommations d'eau

Le tableau des consommations d'eau permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique. Sur le périmètre concerné, 77 % des hôtels ont des données validées.

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

Après avoir établi un objectif de réduction de 10 % de la consommation d'eau à la chambre louée, le Groupe s'engage

à atteindre - 15 % de consommation d'eau dans les hôtels filiales pour la période 2011-2015.

La baisse entre 2010 et 2011 s'explique principalement par le changement de périmètre de publication. En 2010, 100 % des hôtels ont été intégrés au périmètre, les hôtels non validés ayant fait l'objet d'une extrapolation. En 2011 en revanche, seuls les hôtels validés régionalement ont été intégrés au périmètre de consolidation, soit 77 % du total. Corrigé de cet écart de périmètre, la consommation d'eau reste inchangée entre 2010 et 2011.



* Consommations d'eau	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Mana- gement	Filiales	Mana- gement	Filiales	Mana- gement	Filiales	Mana- gement	Filiales	Mana- gement	2010	2011
Nombre d'hôtels	471	31	677	84	610	12	75	37	112	374	2 735	2 483
Nombre d'hôtels validés	358	15	590	52	607	10	31	0	47	203	2 735	1 913
Consommations d'eau (milliers de m ³)	3 220	198	5 154	722	8 652	573	852	/	893	12 975	46 868	33 239

Réduction des consommations d'eau

Les indicateurs de maîtrise des consommations d'eau mis en place depuis 2006, ainsi que ceux ajoutés en 2011, permettent au Groupe de suivre de manière précise la réalisation d'actions ou de solutions techniques au niveau des hôtels répondant à l'enjeu environnemental de l'épuisement des ressources.

● Maîtrise des consommations d'eau						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Nombre d'hôtels applicables	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Hôtels suivant et analysant chaque mois les consommations	87 %	97 %	96 %	96 %	93 %	91 %	93 %	+ 2 %
Hôtels équipés de régulateur de débit sur les douches/robinets	85 %	91 %	95 %	82 %	80 %	85 %	88 %	+ 5 %
Hôtels vérifiant le réglage optimal des installations	87 %	95 %	91 %	90 %	86 %	NEW	90 %	N/A
Hôtels équipés de sous-compteur pour améliorer le suivi	14 %	21 %	6 %	12 %	45 %	NEW	18 %	N/A
Hôtels bannissant les tours de refroidissement à eau perdue	51 %	68 %	8 %	60 %	51 %	NEW	46 %	N/A
Hôtels utilisant des détecteurs pour les robinets des toilettes	15 %	25 %	5 %	25 %	23 %	NEW	17 %	N/A
Hôtels utilisant des toilettes à double chasse	33 %	51 %	7 %	31 %	61 %	NEW	36 %	N/A
Hôtels récupérant l'eau de pluie pour les jardins et WC	2 %	3 %	2 %	4 %	14 %	NEW	4 %	N/A
Hôtels utilisant une blanchisserie économe en eau	22 %	44 %	28 %	53 %	48 %	67 %	34 %	+ 40 %
Nombre d'hôtels applicables	871	539	709	148	401	2 818	2 668	/
Hôtels arrosant les espaces verts de façon raisonnée	60 %	72 %	97 %	84 %	71 %	75 %	75 %	(5) %

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

AUTRES MATIÈRES PREMIÈRES

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

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

REJETS DANS LE MILIEU NATUREL

Rejets dans l'air

Émissions de gaz à effet de serre

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

- les émissions directes correspondent aux combustibles (gaz, fuel) brûlés dans les établissements ;
- les émissions indirectes correspondent d'une part à l'électricité consommée dans les établissements et d'autre part à la chaleur et climatisation fournies par les réseaux urbains.

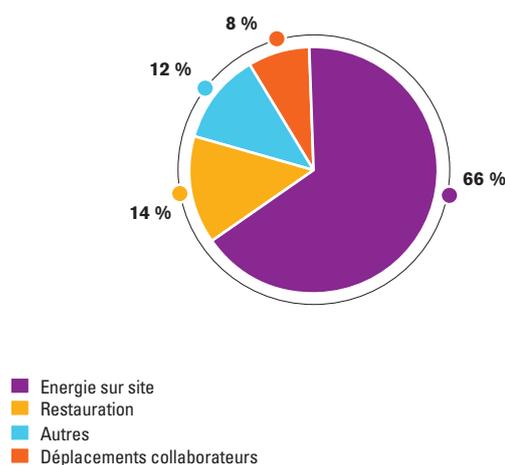
Gaz à effets de serre	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	2010	2011
Nombre d'hôtels	471	31	677	84	610	12	75	37	112	374	2 735	2 483
Nombre d'hôtels validés	358	15	590	52	608	12	55	0	47	203	2 735	1 940
Émissions directes (teq CO ₂)	18 217	1 288	58 696	12 551	48 661	10 067	4 848	/	5 400	74 354	390 960	234 082
Émissions indirectes (teq CO ₂)	29 686	2 147	267 186	31 673	162 208	29 884	6 242	/	41 084	481 327	1 648 585	1 051 438
Cumul des émissions (teq CO ₂)	47 904	3 435	325 882	44 224	210 869	39 951	11 090	/	46 485	555 681	2 039 545	1 285 520

Les coefficients d'émissions de gaz à effet de serre utilisés ci-dessus (pour l'électricité et les combustibles) sont issus du *Greenhouse Gas Protocol* (www.ghgprotocol.org).

L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe a permis de déterminer que 66 % des gaz à effet de serre émis par Accor proviennent des consommations d'énergie des hôtels.

Cette étude révèle aussi que presque 15 % des gaz à effet de serre émis par Accor sont liés aux émissions engendrées par l'amont agricole. La viande et les produits laitiers sont responsables à eux seuls de près de la moitié des émissions de gaz à effet de serre liées à la restauration (27 % et 20 % respectivement), alors qu'ils représentent moins de 15 % des achats alimentaires en volume. Les déplacements des collaborateurs représentent 8 % des gaz à effet de serre de Accor : on estime ainsi que sur un an ce sont près de 120 millions de kilomètres qui sont collectivement parcourus en avion par les collaborateurs.

Contribution des différents postes de l'activité hôtelière à l'impact Carbone





Fluides frigorigènes impactant la couche d'ozone

Les risques d'émissions liées aux fluides frigorigènes dans le cadre de l'utilisation courante des systèmes réfrigérants sont faibles. Des risques d'évaporation peuvent cependant survenir lors de la réalisation d'opérations d'entretien, ou de

manière accidentelle. Afin de limiter ces risques, Accor a mis en place une politique stricte de suivi des installations, assortie de consignes et processus détaillés visant à vérifier régulièrement leur étanchéité. Depuis 2006, Accor intègre des indicateurs liés au contrôle des fluides frigorigènes dans son reporting.

Protection de la couche d'ozone	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
						2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts & applicables	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Hôtels utilisant des installations techniques sans CFC (ni PCB)	42 %	59 %	17 %	48 %	47 %	NEW	42 %	N/A
Hôtels vérifiant l'étanchéité des installations contenant des HCFC/HFC	60 %	84 %	92 %	79 %	75 %	73 %	76 %	+ 4 %

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

Rejets dans l'eau

L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe (disponible sur le site Internet accor.com), s'est intéressée à l'impact que les activités des hôtels Accor peuvent avoir sur la qualité des réserves d'eau.

Ces impacts proviennent principalement de deux sources : d'une part, des engrais et produits phytosanitaires utilisés par la filière agricole pour fournir les aliments servis chez Accor et d'autre part, des matières organiques, chimiques ou autre évacuées via les eaux usées des hôtels.

La restauration représente la principale source de consommation d'eau de Accor. Elle est également à l'origine de l'essentiel de l'impact du Groupe sur les cours d'eau. En effet, pas moins de 94 % de l'eutrophisation générée par le Groupe provient des engrais et produits phytosanitaires utilisés par la filière agricole. Or, 46 % des établissements du périmètre de la Charte 21 disposent d'un restaurant.

Aujourd'hui la quasi-totalité des hôtels ont mis en place des systèmes de collecte des huiles de cuisson et des graisses alimentaires afin de contrôler les effluents des restaurants et d'éviter la saturation des stations collectives de traitement des eaux usées.

Rejets dans l'eau	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
						2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Nombre d'hôtels applicables	510	569	22	168	478	1 703	1 747	/
Hôtels collectant et traitant les huiles de cuisson	95 %	96 %	86 %	90 %	81 %	87 %	91 %	+ 4 %
Hôtels collectant et traitant les graisses alimentaires	95 %	89 %	82 %	80 %	70 %	90 %	85 %	(4) %
Nombre d'hôtels applicables	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Hôtels s'assurant du bon assainissement des eaux usées	77 %	85 %	88 %	82 %	77 %	64 %	82 %	+ 28 %
Hôtels recyclant les eaux grises	3 %	5 %	2 %	13 %	20 %	5 %	6 %	+ 36 %

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

Rejets dans le sol

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

DÉCHETS

Réduction à la source de la quantité de déchets

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

Réduction des déchets en amont	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
						2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts & applicables	1 260	916	852	186	543	/	3 757	3 423
Utiliser des distributeurs ou conditionnements éco-conçus pour les produits salle de bain	36 %	57 %	13 %	48 %	52 %	NEW	39 %	N/A

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

Caractérisation des déchets

L'étude sur l'empreinte environnementale de Accor a révélé que le Groupe produit environ 2,3 millions de tonnes de déchets par an, l'équivalent de la production annuelle de 780 000 Européens. Près de 70 % de ces déchets proviennent des chantiers de construction et de rénovation.

Chaque activité d'un hôtel émet des déchets : restaurant, chambres, séminaires, bar, bureaux, réception, parking... 70 % de ces déchets proviennent des chambres et de la

restauration. Lorsqu'un hôtel a un restaurant, ce dernier peut même générer jusqu'à 60 % des déchets à lui seul.

Le suivi des productions de déchets est un exercice complexe sur lequel Accor progresse chaque année. En 2011, la collecte des données a été organisée auprès de prestataires de traitement des déchets sur le Brésil, l'Australie, le Portugal, l'Espagne, l'Allemagne et la Suisse. Le nombre d'établissements correspond au nombre d'hôtels pour lesquels les données sont disponibles.

Production de déchets	Nombre d'établissements	Quantités (en tonnes)	Quantité par hôtel (en tonnes)
Production de déchets industriels banals (DIB)			
DIB en mélange	151	2 967,15	19,7
Déchets organiques	112	1 905,25	17
Papier/Carton	209	880,45	4,21
Plastique	58	121,33	2,09
Verre	141	390,66	2,77
Huiles/Graisses	72	59,27	0,82
Production de déchets dangereux			
Déchets électriques et électroniques	19	9,23	0,49
Piles	59	2,08	0,04
Tubes	46	1,18	0,03



Module Déchet sur OPEN

L'outil OPEN s'est enrichi d'un nouveau module « déchets » déjà utilisé par 270 établissements à travers le monde, dont une majorité d'hôtels ibis. Ce module permet de gérer de manière détaillée les déchets en suivant les volumes générés, les coûts de collecte et les tris sélectifs mis en place.

Le tableau ci-dessous présente les informations sur les quantités de déchet produites par 48 ibis pilotes dans

cinq pays. Les données varient fortement d'un pays à l'autre en raison des différents modes de gestion des déchets propres à chaque pays. En moyenne, un hôtel ibis va produire 160 tonnes de déchets par an. Ce pilote a permis d'aboutir à une version plus complète du module permettant d'identifier les déchets par flux et de mieux identifier les différents prestataires. Aujourd'hui, le module est mis à la disposition de l'ensemble des hôtels du Groupe.

	Nombre d'établissements	Quantité (en tonnes)	Quantité par hôtel (en tonnes)
Brésil	9	221,4	24,6
France	13	2 214,9	170,3
Allemagne	8	2 076,3	259,6
Royaume-Uni	11	2 978,7	270,8
Thaïlande	7	318,7	45,5

Un exemple de données détaillées : le recyclage en Amérique Latine

Le reporting du tri sélectif se développe en Amérique Latine : 1 277 tonnes de déchets ont été recyclés en 2011 sur 158 hôtels étudiés dans six pays (Argentine, Brésil, Chili, Équateur, Pérou et Uruguay).

	Nombre d'établissements	Quantité recyclée (en tonnes)	Quantité recyclée par hôtel (en tonnes)
Déchets organiques	21	1 116	53,1
Papier	41	28,6	0,7
Revues/magazines	34	11,4	0,3
Carton	44	40,8	0,9
Plastique	42	13,5	0,3
Tetra Pack	8	1,7	0,2
PVC	6	0,9	0,2
PET	22	6,1	0,3
Aluminium	41	6,2	0,2
Autres métaux	23	10,5	0,5
Verre	29	27,4	0,9
Huiles (litres)	22	10,9	0,5
Ampoules (unités)	14	3 215	230
Piles (unités)	13	1 516	117

Valorisation des déchets

À horizon 2015, le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre 85 % des hôtels recyclant leurs déchets, c'est-à-dire au minimum : papier/carton, cartouches d'encre, piles/batteries de l'hôtel, tubes et ampoules fluocompacts. En 2011, 64 % des hôtels recyclent leurs déchets.

Valorisation des déchets	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
						2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Hôtels traitant et recyclant le papier/carton	66 %	92 %	51 %	91 %	85 %	72 %	73 %	(2) %
Hôtels triant et recyclant le verre (bouteilles, emballages)	73 %	95 %	40 %	88 %	81 %	68 %	73 %	+ 6 %
Hôtels recyclant les emballages plastiques	56 %	84 %	41 %	90 %	75 %	55 %	64 %	+ 15 %
Hôtels recyclant les emballages métalliques	40 %	70 %	47 %	87 %	68 %	53 %	55 %	+ 4 %
Hôtels proposant aux clients de trier leurs déchets	14 %	31 %	7 %	59 %	35 %	NEW	22 %	N/A
Nombre d'hôtels applicables	510	569	22	168	478	/	1 747	/
Hôtels triant et recyclant les déchets organiques du restaurant	29 %	59 %	45 %	35 %	46 %	34 %	44 %	+ 29 %
Nombre d'hôtels applicables	871	539	709	148	401	/	2 668	/
Hôtels triant et recyclant les déchets verts des jardins	45 %	55 %	24 %	33 %	56 %	51 %	42 %	(22) %

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

Élimination des déchets dangereux

Les déchets industriels dangereux produits par les hôtels sont essentiellement composés d'emballages vides souillés, de piles et accumulateurs, d'équipements électriques et électroniques, de lampes et tubes fluo compacts, de cartouches d'encre pour imprimantes et d'aérosols. Des collectes spécifiques sont mises en place par les hôteliers après la mise en place des éléments de traçabilité avec les filières conformes.

Gestion des déchets industriels dangereux	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
						2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts & applicables	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Hôtels triant et traitant les piles/batteries de l'établissement	94 %	96 %	94 %	90 %	69 %	88 %	91 %	+ 4 %
Hôtels triant et traitant les tubes/ampoules fluocompacts	95 %	98 %	91 %	90 %	67 %	80 %	91 %	+ 10 %
Hôtels recyclant les équipements électriques et électroniques	79 %	88 %	20 %	75 %	53 %	56 %	64 %	+ 14 %
Hôtels triant et recyclant les cartouches d'encre	93 %	98 %	97 %	76 %	78 %	92 %	92 %	+ 0,4 %

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



BIODIVERSITÉ ET IMPACTS LOCAUX

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

Le Groupe poursuit son engagement de préservation de la biodiversité notamment grâce à une offre d'alimentation responsable dans ses restaurants.

Par exemple, de nombreux hôtels en Asie se sont engagés à ne plus servir de soupe aux ailerons de requin ou incitent les clients à ne plus en consommer. En Afrique, un « guide pour un approvisionnement durable en produits de la mer au Sénégal » a été diffusé dans les hôtels à Dakar.

De plus, le Groupe s'est associé en 2008 à l'UICN, l'organisation de référence de la protection de la biodiversité, afin de réaliser à l'attention des professionnels du secteur le guide « Biodiversité : mon hôtel agit ». Ce guide détaille les différentes manières par lesquelles un hôtel peut concrètement préserver la biodiversité à son niveau : matériaux utilisés dans l'établissement, approvisionnement en produits alimentaires, etc.

● Biodiversité	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable (*)
						2010	2011	
Nombre d'hôtels couverts	1 260	916	852	186	543	3 705	3 757	3 423
Nombre d'hôtels applicables	510	569	22	168	478	/	1 747	/
Hôtels bannissant les produits de la mer en voie de disparition dans les menus de restaurant	65 %	69 %	64 %	66 %	70 %	NEW	68 %	N/A
Nombre d'hôtels applicables	871	539	709	148	401	/	2 668	/
Hôtels utilisant des plantes adaptées localement	65 %	80 %	96 %	97 %	92 %	75 %	82 %	+ 5 %
Hôtels utilisant des produits de jardins écologiques	51 %	82 %	12 %	78 %	81 %	NEW	53 %	N/A

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

NUISANCES SONORES ET OLFACTIVES

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

PRÉVENTION ET RÉPARATION

Conformité réglementaire

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

qui me concerne ». Ils sont ensuite traduits en exigences opérationnelles dans une rubrique intitulée « ce que je dois faire ». Cet outil permet aux hôteliers :

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

Lancé en 2009, le SET est aujourd'hui déployé en France (hors Etap Hotel et hotelF1), au Maroc, au Portugal, en Belgique, au Luxembourg, en Égypte et sur les hôtels ibis en Allemagne.

Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution

Les risques de pollution accidentelle, ayant des conséquences au-delà des établissements, sont mineurs au regard des activités hôtelières du groupe Accor qui n'utilisent que très peu de produits toxiques ou dangereux. Toutefois, dans le cas des instituts de thalassothérapie, des procédures d'alerte des pouvoirs publics sont en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées.

Provisions et garanties pour les risques environnementaux

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

Indemnités versées en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement

Accor n'a pas fait l'objet de décision judiciaire en matière d'environnement.

1.8. RAPPORT SOCIÉTAL

SANTÉ

Santé et bien-être des collaborateurs

Focus VIH/sida

Depuis 2002, Accor est engagé dans une vaste politique de lutte contre les épidémies, en particulier le VIH/sida et le paludisme qui repose sur la protection des collaborateurs du Groupe et la sensibilisation des clients.

L'action auprès des collaborateurs est structurée par ACT-HIV, la démarche opérationnelle de Accor contre le VIH/sida. Lancée en 2007, cette démarche propose un plan d'actions en six étapes à l'attention des Directeurs d'hôtels. ACT-HIV intègre les trois principes fondamentaux de l'engagement Accor : la confidentialité, la non-discrimination et l'accès aux soins.

Fin 2011, plus de 50 000 collaborateurs ont pu assister à des séances de sensibilisation et de formation et 1 768 hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs. Enfin, 1 378 hôtels mettent en avant des campagnes d'information contre le VIH/sida.

Formation des collaborateurs à la santé

Accor souhaite élargir son engagement contre le VIH/sida à la santé en général en s'adaptant aux priorités locales. Des séances de sensibilisation et de formation sont organisées auprès des collaborateurs pour prévenir les épidémies (VIH/sida et paludisme) et les maladies chroniques (diabète, cancers, maladies cardiovasculaires) selon les contextes locaux.

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total 2011
Formations santé/bien-être						
Nombre d'hôtels couverts	1 260	916	852	186	543	3 757
Hôtels organisant des formations pour la santé et le bien-être	80 %	65 %	87 %	67 %	89 %	77 %

En 2011, 77 % des hôtels organisent des formations pour la santé et le bien-être des collaborateurs. Ces formations portent principalement sur les sujets suivants : premiers secours, ergonomie au travail, prévention contre le VIH/sida, contre les maladies chroniques (diabète, cancers...) et contre les risques psychosociaux (stress).



Alimentation responsable

Afin de préserver la santé de ses clients, Accor propose des plats et des menus équilibrés dans ses restaurants. Au total, en 2011, 62 % des hôtels qui ont un restaurant proposent au moins un plat équilibré dans leur carte.

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total 2011
Alimentation équilibrée						
Nombre d'hôtels couverts	1 260	916	852	186	543	3 757
Nombre d'hôtels applicables	510	569	22	168	478	1 747
Hôtels proposant des plats équilibrés dans le restaurant	62 %	60 %	95 %	50 %	69 %	62 %

LOCAL

Protection de l'enfance face aux abus

Le Groupe est engagé depuis 2001 contre l'exploitation sexuelle des enfants en partenariat avec l'ONG ECPAT International (*End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*). Cet engagement est structuré par le « Code de conduite de protection de

l'enfance » que le Groupe a signé en 2011 dans 36 pays. Les deux principales actions mises en place dans les hôtels sont la formation des collaborateurs et la sensibilisation des clients et des fournisseurs.

En 2011, 23 000 collaborateurs ont été formés dans le monde à identifier les risques et à savoir comment y réagir.

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total 2011
Formations tourisme sexuel impliquant les enfants						
Nombre de collaborateurs formés	412	3 988	307	5 583	13 169	23 459

Accor souhaite élargir son engagement contre l'exploitation sexuelle des enfants à la protection de l'enfance notamment en relayant les alertes enlèvements nationales dans les hôtels et en favorisant la réinsertion de mineurs en situation d'exclusion. En 2011, 49 % des hôtels sont engagés dans la protection de l'enfance face aux abus. Plus de 1 000 hôtels Motel 6 et Studio 6 aux USA relaient l'alerte enlèvement du Ministère de la Justice et 66 hôtels sont déjà engagés dans des programmes de réinsertion de mineurs en situation d'exclusion.

Enfin, Accor est fermement engagé contre le travail des enfants ainsi que le travail forcé. Le guide « Éthique du management Accor » le stipule clairement :

« Accor s'engage à :

- exercer un contrôle vigilant vis-à-vis des fournisseurs et prestataires de service qui pourraient avoir recours à des personnes travaillant sous la contrainte ou la menace. Si tel était le cas, le Groupe cesserait immédiatement toute relation avec le fournisseur ou prestataire en question ;
- respecter strictement la limite d'âge fixée dans la législation de chacun des pays où il opère et, en tout état de cause, ne jamais faire travailler un enfant de moins de 14 ans dans quelque pays que ce soit ;
- faire preuve de la plus grande vigilance dans le choix de ses fournisseurs et prestataires ;
- refuser de travailler ou cesser immédiatement de travailler avec ceux qui font travailler des enfants. »

Les fournisseurs référencés du Groupe s'engagent à bannir ces pratiques lors de leur signature de la charte Achats durables Accor.

Promotion des produits alimentaires locaux

Accor développe des filières d'achats responsables notamment en favorisant les produits alimentaires locaux

et en proposant des boissons chaudes (café, thé, chocolat) issues du commerce équitable ou d'un commerce durable.

En 2011, 51 % des hôtels achètent et mettent en avant des produits alimentaires nationaux.

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total 2011
Produits alimentaires locaux						
Nombre d'hôtels couverts	1 260	916	852	186	543	3 757
Nombre d'hôtels applicables	510	569	22	168	478	1 747
Hôtels mettant en avant des produits alimentaires locaux	36 %	45 %	77 %	45 %	74 %	51 %

Promotion du commerce équitable et durable

Accor s'est engagé dans le soutien au commerce équitable dès 2003. Ainsi en 2011, 34 % des hôtels proposent des produits issus du commerce équitable, labellisés Fairtrade/Max Havelaar.

Les produits n'étant pas disponibles dans tous les pays dans lesquels le Groupe est présent, Accor favorise aussi des produits issus d'un commerce durable, notamment les produits labellisés Rainforest.

En 2011, 9 % des hôtels proposent des produits issus de ce commerce durable.

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total 2011
Commerce équitable et durable						
Nombre d'hôtels couverts	1 260	916	852	186	543	3 757
Nombres d'hôtels applicables*	1 260	782	852	0	193	3 085
Hôtels proposant des produits du commerce équitable	73 %	18 %	0 %	N/A	0 %	34 %
Nombres d'hôtels applicables	1 260	916	852	186	543	3 757
Hôtels proposant des produits du commerce durable	3 %	22 %	2 %	9 %	15 %	9 %

* Pays dans lesquels une antenne Fairtrade nationale est présente.

En France, 350 tonnes de boissons chaudes labellisées Fairtrade/Max Havelaar ont été achetées par les hôtels du Groupe soit une augmentation de 4,5 % par rapport à

2010. Les boissons chaudes issues du commerce équitable représentent près de 44 % des consommations totales de boissons chaudes dans les hôtels du Groupe.



ACHATS DURABLES

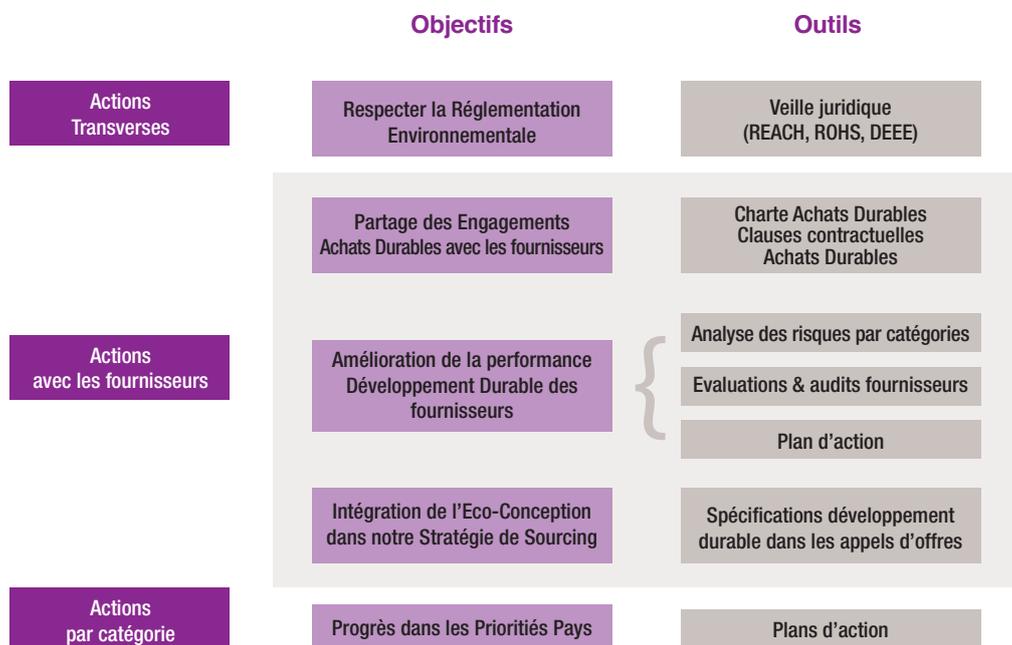
L'intégration du développement durable dans les achats a commencé dès 2003, avec le lancement de la Charte Achats durables Accor, pour partager les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe avec ses fournisseurs.

En parallèle, des critères de développement durable ont été progressivement intégrés aux offres du Groupe, en France par

exemple avec l'intégration du commerce équitable dès 2003-2004 chez Sofitel puis dans les marques économiques Etap Hotel et hotelF1.

En 2009, une structure dédiée aux Achats durables a été créée au sein de la direction des Achats du Groupe. Elle pilote la mise en œuvre du plan Achats durables, déclinée de la stratégie développement durable du Groupe.

Le plan Achats durables se structure autour de trois axes principaux :



Le plan vise à intégrer le développement durable dans la démarche « sourcing en sept étapes » du Groupe, depuis la définition des spécifications incluant des critères développement durable, jusqu'à l'intégration de clauses spécifiques dans les contrats de référencement des fournisseurs.



Illustration de l'intégration du développement durable dans le processus d'achat Accor en sept étapes

Tout d'abord, le plan intègre le suivi des réglementations environnementales (REACH, DEEE, ROHS...) dans le processus d'achat. Une attention particulière est portée à la réglementation européenne REACH qui vise à contrôler l'entrée des produits chimiques sur le territoire européen. Plus de 850 contrats à ce jour intègrent une attestation de conformité Accor afin de garantir que les fournisseurs respectent bien cette réglementation.

Ce plan inclut également le partage de nos engagements, l'évaluation et le suivi de la performance développement durable des fournisseurs. La Charte Achats durables, mise à jour en 2010, a été signée en 2011 par plus de 1 200 fournisseurs.

Afin d'identifier les fournisseurs à évaluer en priorité, Accor a effectué une analyse des risques de ses 98 catégories d'achats. Cette cartographie, bâtie sur une analyse des risques de développement durable intrinsèques à chaque famille d'achats, prend notamment en compte l'exposition client, le montant des achats, la nature des marchés fournisseurs, et a permis d'identifier 23 catégories prioritaires. Ce sont les fournisseurs de ces catégories qui sont évalués en priorité.

Accor est accompagné par un expert, EcoVadis, afin d'évaluer et d'accompagner les fournisseurs dans la mise en place de

plans d'actions correctives. A ce jour, 150 fournisseurs ont été évalués depuis deux ans.

L'un des objectifs est également d'intégrer des produits éco-conçus et plus largement des spécifications développement durable dans la définition des cahiers de charge. A ce jour, 39 catégories sur 98 intègrent des critères de développement durable (écolabels pour les produits d'accueil, les produits d'entretien, les panneaux de bois, le papier, les moquettes...).

Enfin, ce plan intègre le suivi de priorités achats durables par pays. Dans chaque pays, trois priorités sont définies en fonction des enjeux locaux parmi 10 priorités. Ces dernières couvrent des sujets développement durable sur lesquels les Achats ont le plus fort levier d'action.

Les 10 priorités identifiées sont les suivantes :

- promotion de l'achat local ;
- produits cosmétiques écolabellisés ;
- commerce équitable ;
- produits d'entretien écolabellisés ;
- bien-être/alimentation équilibrée ;
- linge/blanchisserie ;
- prestataires de nettoyage externe ;
- pêche durable ;
- bois issu de forêts gérées durablement ;
- déchets.

SOLIDARITÉ & MÉCÉNAT

Introduction

La Fondation d'Entreprise Accor a pour mission de soutenir et de faire grandir les actions de solidarité initiées par les collaborateurs du Groupe. Son ambition est de *Tisser des liens entre les cultures tout en accompagnant le développement des personnes et leur intégration dans leur environnement.*

Depuis sa création, le 31 août 2008, elle soutient plus de 100 projets dans 33 pays.

La Fondation

Organisation

La Fondation Accor soutient exclusivement les projets proposés par ses collaborateurs. Cette spécificité leur permet d'introduire une dimension sociale et humaine dans la sphère

professionnelle. Pour mener à bien ses actions de solidarité, la Fondation est organisée de la façon suivante : le Conseil d'administration, réuni deux à trois fois par an, donne les orientations stratégiques de la Fondation, vote les projets égaux ou supérieurs à 20 000 euros et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle. Présidé par Denis Hennequin, il est composé de six représentants des sociétés fondatrices et de leurs salariés, et de quatre personnalités externes qualifiées.

Ce Conseil s'appuie sur une équipe permanente à l'entière disposition des collaborateurs pour les accompagner dans leurs projets solidaires. Celle-ci travaille en lien avec des Experts régionaux, issus du groupe Accor dans les territoires concernés par le projet ou y ayant travaillé pendant plusieurs années. Ceux-ci sont les relais « information et conseil » de la Fondation. Ayant une bonne connaissance du domaine associatif et de l'environnement local, ils identifient ainsi les actions susceptibles d'intéresser la Fondation, les expertisent et livrent ensuite leurs recommandations.



Fonctionnement

La Fondation d'entreprise Accor apporte aux collaborateurs une assistance technique et financière dans la réalisation de leurs projets.

Elle accueille les demandes de conseil et d'aide financière des collaborateurs investis ou souhaitant s'investir dans des actions de solidarité sur les cinq continents.

Pour cinq ans, le programme d'action pluriannuel de la Fondation est de 5 millions d'euros. Celui-ci provient de différents fondateurs que sont Accor SA et ses filiales Hotexco, Mercure International Hotel, Etap Hotel, Soluxury et Lenôtre (cette dernière ne fait plus partie des sociétés

fondatrices depuis le 22 septembre 2011, en raison de sa cession à Sodexo). Le budget 2011 de la Fondation est de 1 350 000 euros.

Œuvrant pour l'intérêt général, la Fondation Accor intervient dans trois domaines précis :

- **savoir-faire local** : soutenir les initiatives socio-économiques valorisant les techniques et métiers traditionnels ;
- **formation et insertion** : favoriser l'intégration et l'insertion des jeunes en difficulté de 15 à 30 ans ;
- **humanitaire et urgence** : aider des populations en grande précarité et répondre à des catastrophes humanitaires.

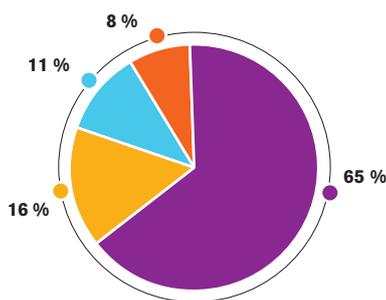
La culture et le patrimoine ne sont plus des domaines d'intervention de la Fondation depuis 2011.

Bilan 2011

37 projets ont vu le jour répartis entre les axes d'intervention de la Fondation.

Projets	Europe	Asie	Amérique	Océanie	Afrique	Total
Formation et insertion	14	4	2	1	3	24
Savoir-faire local	3	1	1	-	1	6
Humanitaire et urgence	1	2	-	1	-	4
Culture et patrimoine	3	-	-	-	-	3
TOTAL	21	7	3	2	4	37

Ce diagramme représente le pourcentage de projets soutenus en 2011, en fonction des axes d'intervention de la Fondation Accor :

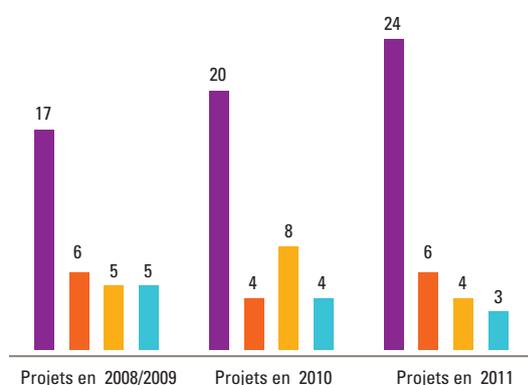


- Formation et insertion
- Savoir-faire local
- Humanitaire et urgence
- Culture et patrimoine*

*En 2011, la culture n'est plus un axe d'intervention de la Fondation.

Évolution des projets soutenus par la Fondation Accor depuis sa création en fonction de ses axes d'intervention

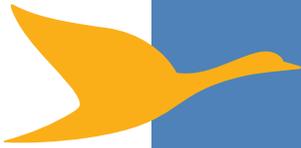
Projets	Projets en 2008/2009	Projets en 2010	Projets en 2011	Total
Formation et insertion	17	20	24	61
Savoir-faire local	6	4	6	16
Humanitaire et urgence	5	8	4	17
Culture et patrimoine	5	4	3	12
TOTAL	33	36	37	106



- Formation et insertion
- Savoir-faire local
- Humanitaire et urgence
- Culture et patrimoine

Pour les années à venir, la Fondation s'impliquera dans de nombreux projets et espère ainsi étendre son action dans de nouveaux pays où le Groupe est implanté. La sensibilisation des collaborateurs et clients du Groupe est aussi au cœur de ses préoccupations. En valorisant leur implication, la Fondation Accor souhaite promouvoir l'engagement des collaborateurs et de ses partenaires franchisés. En 2012, une étude sera menée afin de préciser le nombre de bénéficiaires quotidiens des actions menées par la Fondation (insertion professionnelle, savoir-faire local et humanitaire d'urgence).





GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE	66
2.1.1. Composition	66
2.1.2. Fonctionnement des organes sociaux	76
2.2. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS	85
2.2.1. Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux	85
2.2.2. Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor	94
2.3. GESTION DES RISQUES	103
2.3.1. Politique de sécurité et de gestion des risques	103
2.3.2. Facteurs de risques	104
2.3.3. Analyse de sensibilité	108
2.3.4. Assurance – couverture des risques	109
2.4. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	110



2.1. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

2.1.1. COMPOSITION

2.1.1.1. Composition des organes de direction

Conseil d'administration

■ Jean-Paul Bailly – administrateur indépendant ⁽¹⁾

- > Administrateur depuis le 13 mai 2009. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, il détient 600 actions Accor.
- > Président-directeur général du groupe La Poste.
- > 65 ans. Nationalité française.
- > Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, Jean-Paul Bailly commence sa carrière au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) et prend ensuite la Direction de la Coopération technique française à Mexico. Il rejoint à nouveau la RATP, où il occupe notamment les postes de Directeur du département du matériel roulant autobus, Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel, Directeur général adjoint et Président-directeur général en 1994. Depuis 2006, il est également Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

■ Thomas J. Barrack

- > Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Auparavant il était membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- > 64 ans. Nationalité américaine.
- > Thomas J. Barrack Jr. est Président-directeur général fondateur de Colony Capital LLC. Auparavant, il a exercé les fonctions de Directeur général de Robert M. Bass Group Inc. Il a également occupé les fonctions de Sous-secrétaire adjoint du Ministère de l'Intérieur de l'Administration Reagan à Washington D.C.

■ Sébastien Bazin

- > Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. Auparavant il était membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005. À la connaissance de la Société, il détient 1 000 actions Accor.
- > Directeur général exécutif de Colony Capital Europe.
- > 50 ans. Nationalité française.
- > Titulaire d'une Licence en sciences économiques et d'une Maîtrise de gestion option Finance à l'Université Paris Sorbonne, Sébastien Bazin a exercé les fonctions de Vice-président du groupe fusions et acquisitions de PaineWebber à Londres et New York, puis d'administrateur de Hottinguer Rivaud Finances, et enfin administrateur, Directeur général d'Immobilière Hôtelière, avant de rejoindre Colony Capital en 1997.

■ Philippe Citerne – administrateur indépendant ⁽¹⁾

- > Administrateur depuis le 9 janvier 2006 puis administrateur et Vice-président du Conseil d'administration depuis le 13 mai 2009. Son mandat d'administrateur expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Auparavant il était représentant permanent de la Société Générale au Conseil de surveillance depuis le 22 décembre 2003. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- > Président non exécutif de Télécom & Management SudParis (Institut).
- > 63 ans. Nationalité française.
- > Ancien élève de l'École centrale de Paris et après avoir exercé des fonctions au ministère des Finances, Philippe Citerne a rejoint la Société Générale en 1979, où il a exercé successivement les fonctions de Directeur des Études économiques, Directeur financier, Directeur des Relations humaines, puis administrateur, Directeur général adjoint et Directeur général délégué de 1997 à avril 2009.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

■ **Mercedes Erra – administrateur indépendant** ⁽¹⁾

- > Administrateur depuis le 22 février 2011. Son mandat d'administrateur expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, elle détient 500 actions Accor.
- > Présidente exécutive d'Euro RSCG Worldwide.
- > 57 ans. Nationalité française.
- > Diplômée d'HEC et de la Sorbonne, Mercedes Erra a débuté sa carrière dans le groupe Saatchi & Saatchi dans lequel elle a passé quatorze ans et devient Directrice générale. En 1995, elle fonde BETC Euro RSCG, première agence de publicité française. Elle est également Directrice générale d'Havas et Présidente du Conseil d'administration de la Cité Nationale de l'histoire de l'Immigration. Elle est engagée dans le Women's Forum for the Economy and Society ainsi que dans l'UNICEF. Mercedes Erra est également membre actif du Comité français de Human Rights Watch et membre permanent de la Commission sur l'image des femmes dans les médias. Elle est membre du Conseil d'administration de l'Association Force Femmes et est également administratrice de Groupe Havas, France Télévision et de la Société de la Tour Eiffel depuis 2011.

■ **Sophie Gasperment – administrateur indépendant** ⁽¹⁾

- > Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat d'administrateur expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. À la connaissance de la Société, elle détient 500 actions Accor.
- > Président-directeur général de The Body Shop International.
- > 47 ans. Nationalité française.
- > Diplômée de l'ESSEC et du programme Insead AMP, Sophie Gasperment a débuté sa carrière en marketing chez L'Oréal avec des responsabilités à la fois opérationnelles et de développement de Marque, avant d'être promue Directeur général au Royaume-Uni. Elle y exerce depuis 12 ans et a été nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005. Sophie Gasperment est également membre du Business Advisory Council de la Saïd Business School, University of Oxford.

■ **Denis Hennequin**

- > Administrateur depuis le 13 mai 2009 puis administrateur-directeur général depuis le 1^{er} décembre 2010 et Président-directeur général depuis le 15 janvier 2011. Son mandat d'administrateur expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- > 53 ans. Nationalité française.
- > Titulaire d'une licence en sciences économiques et d'une maîtrise en droit des affaires et en droit fiscal, Denis Hennequin a débuté sa carrière chez McDonald's, en tant qu'assistant Directeur de restaurant. Il a occupé des postes de Directeur de restaurant, conseiller en exploitation, Directeur de la

Franchise, Directeur des Opérations et Directeur régional Ile-de-France avant d'être nommé Vice-président en charge du Développement, des Ressources humaines et des Régions. En 1996, il a été nommé Président-directeur général France puis Président-directeur général Europe en 2005.

■ **Bertrand Meheut – administrateur indépendant** ⁽¹⁾

- > Administrateur depuis le 13 mai 2009. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- > Président du Directoire du groupe Canal+.
- > 60 ans. Nationalité française.
- > Ingénieur civil des Mines, Bertrand Meheut a réalisé l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, où il est entré comme adjoint au Directeur général Europe, responsable des fonctions centrales de la branche « Agro ». Il y a occupé successivement les fonctions de Directeur général de la filiale allemande, Directeur général adjoint de Rhône-Poulenc Agro puis Vice-président exécutif et Directeur général Europe. À la création d'Aventis fin 1999, Bertrand Meheut devient Directeur général puis Président-directeur général.

■ **Virginie Morgon**

- > Administrateur depuis le 13 mai 2009. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. À la connaissance de la Société, elle détient 500 actions Accor.
- > Membre du Directoire d'Eurazeo.
- > 42 ans. Nationalité française.
- > Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section Économie et Finance) et titulaire d'un master d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie), Virginie Morgon est entrée chez Lazard en 1994 puis devenue associé-gérant en 2001, après avoir exercé son métier de banquier conseil à New York et Londres. Elle était notamment responsable du secteur agroalimentaire, distribution et biens de consommation sur le plan européen. Depuis janvier 2008, Virginie Morgon est membre du Directoire d'Eurazeo et co-dirige l'équipe Investissement.

■ **Gilles Pélisson**

- > Administrateur-directeur général nommé le 9 janvier 2006, puis Président-directeur général du 24 février 2009 au 1^{er} décembre 2010 et Président du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011.
- > 54 ans. Nationalité française.
- > Diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de Harvard Business School, Gilles Pélisson a débuté sa carrière dans le groupe Accor en 1983, aux États-Unis, puis en Asie-Pacifique et a été notamment co-Président de la chaîne hôtelière Novotel. Directeur général d'Euro Disney en 1995,

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.



puis Président-Directeur général en 1997, il rejoint en 2000 le groupe Suez, puis Bouygues Telecom en tant que Directeur général, puis Président-directeur général (de février 2004 à octobre 2005).

■ **Franck Riboud – administrateur indépendant ⁽¹⁾**

- > Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. Auparavant membre du Conseil de surveillance depuis le 3 juillet 2001. À la connaissance de la Société, il détient 523 actions Accor.
- > Président-directeur général de Danone.
- > 56 ans. Nationalité française.
- > Ingénieur de l'École polytechnique fédérale de Lausanne, Franck Riboud a exercé toute sa carrière au sein du groupe Danone dans des fonctions financières, de marketing et de développement. Il est Président-directeur général de Danone depuis 1996.

■ **Patrick Sayer**

- > Administrateur depuis le 27 août 2008. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. À la connaissance de la Société, il détient 500 actions Accor.
- > Président du Directoire d'Eurazeo.
- > 54 ans. Nationalité française

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Patrick Sayer a notamment occupé les fonctions d'Associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et Managing Director de Lazard Frères & Co à New York, où il était notamment responsable mondial en charge des médias et de la technologie. Il est Président du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002. Ancien Président (2006-2007) de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC), il est membre du Conseil d'orientation de France Investissement, administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris et membre du Club des Juristes.

Directeur général délégué

■ **Yann Caillère**

- > Directeur général délégué depuis le 25 août 2010.
- > 58 ans. Nationalité française.
- > Diplômé de l'École Hôtelière de Thonon-les-Bains. Il a débuté sa carrière chez Pullman. Directeur général de l'hôtellerie de luxe et Conventions au sein de Disneyland Resort Paris en 1995, il est devenu successivement Vice-président de la division hôtelière, Directeur général délégué en charge des opérations et Directeur général du site. En 2004, il a été nommé à la Présidence du groupe Louvre Hôtels. Il a rejoint le groupe Accor en 2006 en tant que Directeur général de l'Hôtellerie EMOA, et de Sofitel Monde. En août 2010, il a

été nommé Directeur général délégué, désormais en charge des opérations monde.

Co-Présidents fondateurs

■ **Paul Dubrule**

Né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des hautes études commerciales de l'Université de Genève, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Gérard Pélisson, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrule a été Président d'Entreprise et Progrès, Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de Maison de la France. Il est co-Président de l'Institut Français du Tourisme. Une chaire Paul Dubrule pour le Développement durable a été créée en 2002 à l'INSEAD ainsi qu'une chaire de l'Innovation à la Haute École d'Hôtellerie de Lausanne. Il a ouvert, à son initiative personnelle, une école hôtelière à Siem Reap (Cambodge).

■ **Gérard Pélisson**

Né le 9 février 1932 à Lyon (France), Ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures de Paris et diplômé du Master of Sciences (Industrial Management) du Massachusetts Institute of Technology (USA), co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Paul Dubrule, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Gérard Pélisson a été co-Fondateur et Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de l'École supérieure de commerce de Lyon (1990-1996). Il est Président de l'UFE (Union des Français de l'Étranger) et de l'Institut Paul Bocuse.

Secrétaire du Conseil d'administration

■ **Pascal Quint**

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années, n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années. La Société ni aucune de ses filiales n'a conclu de contrat de service prévoyant l'octroi d'avantages à l'un de ses mandataires sociaux.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

Comité exécutif

Composition du Comité exécutif en 2011

■ Denis Hennequin

Président-directeur général.

■ Yann Caillère

Directeur général délégué en charge des Opérations monde.

■ Anne-Marie Cambourieu (jusqu'en août 2011)

Directrice exécutive Ressources humaines.

■ Grégoire Champetier

Directeur général Marketing.

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

■ Dominique Esnault

Directrice exécutive Support Opérations.

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

■ Pascal Quint

Secrétaire général.

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

■ Antoine Recher (depuis octobre 2011)

Directeur exécutif Ressources humaines.

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

■ Sophie Stabile

Directrice exécutive Finances.

En charge des finances et systèmes d'information Groupe.

■ Marc Vieilledent

Directeur exécutif *Asset Management*.

En charge de l'*asset management* & stratégie et des fusions-acquisitions.

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

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

■ Jean-Paul Bailly – administrateur indépendant ⁽¹⁾

Président-directeur général de La Poste.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par le groupe La Poste :

En France :

Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale.

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

Administrateur de Sopassure.

Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale *Asset Management*.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par le groupe La Poste :

En France :

Administrateur de CNP Assurance, Edenred.

Administrateur représentant l'État de GDF SUEZ.

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

En France :

Gérant non associé de Financière Systra.

Administrateur de Systar.

Représentant permanent de La Poste, Président de SF 12.

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

■ Thomas J. Barrack – administrateur

Président-directeur général de Colony Capital, LLC.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

À l'étranger :

États-Unis :

Administrateur de Colony Financial, Inc, First Republic Bank.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

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



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

À l'étranger :

Australie :

Administrateur de Challenger Financial Services Group Limited.

États-Unis :

Administrateur de Continental Airlines, Inc.

■ **Sébastien Bazin – administrateur**

Directeur général exécutif de Colony Capital Europe.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 :

En France :

Président de Colfilm SAS, Bazeo Europe SAS, Colony Capital SAS, Colllkirch France SAS.

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

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

Gérant de CC Europe Invest (SARL).

Associé Gérant de Nina (SCI).

Membre du Conseil de surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France).

Directeur général de ColSpa SAS, Toulouse Canceropole.

Administrateur de Edenred, Carrefour.

À l'étranger :

Grande-Bretagne :

Président de Colyzeo Investment Ltd.

Luxembourg :

Administrateur délégué de Sisters Soparfi SA.

Suisse :

Gérant de La Tour Sàrl.

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

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

En France :

Président-directeur général de Lucia.

Président du Conseil de surveillance de Paris Saint Germain Football.

Président du Conseil d'administration de Château Lascombes.

Président de Colwine SAS Colbison SAS, SAIP, SAS Spazio, Front de Seine Participations, Coladria SAS, Lucia Investissement SAS.

Vice-président et membre du Conseil de surveillance de Buffalo Grill, Groupe Lucien Barrière.

Administrateur de Moonscoop IP.

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

À l'étranger :

Belgique :

Président de RSI SA.

■ **Yann Caillère – Directeur général délégué**

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 au sein de sociétés contrôlées⁽²⁾ par Accor :

En France :

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

Administrateur de Adagio SAS.

À l'étranger :

Autriche :

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

Belgique :

Administrateur de Accor Hotels Belgium.

Égypte :

Administrateur de El Gezirah.

Italie :

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

Luxembourg :

Président du Conseil d'administration de Holpa.

Maroc :

Membre du Conseil de surveillance de Société Marocaine d'Hôtellerie Économique, Risma.

Pays-Bas :

Membre du Conseil de surveillance de Accor Hospitality Nederland BV.

Pologne :

Membre du Conseil de surveillance de Orbis.

Royaume-Uni :

Administrateur de Accor UK.

Suisse :

Administrateur de Accor Suisse.

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

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

En France :

Gérant non associé de SoLuxury HMC.

Président de Serena, Société de Construction d'Hôtels Suites, Société d'Exploitation d'Hôtels Suite.

Membre du Conseil de surveillance puis administrateur de Groupe Lucien Barrière.

Représentant de la Société de Construction d'Hôtels Suites, elle-même Président de Société Hôtelière Vélizienne.

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

À l'étranger :

Allemagne :

Membre du Conseil de surveillance de Accor Hospitality Germany.

Italie :

Administrateur de Sofitel Gestioni Alberthiere Italia Srl.

Maroc :

Représentant Permanent de Accor au Conseil d'administration de Risma.

Portugal :

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

■ **Philippe Citerne – administrateur indépendant ⁽¹⁾ et Vice-président du Conseil d'administration**

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor :

En France :

Président non exécutif de Télécom & Management SudParis (Institut).

Président de Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement – STET.

Administrateur de Edenred, Sopra Group, Rexecode (Association).

Membre du conseil de surveillance de MK2.

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

En France :

Directeur général délégué de la Société Générale.

Représentant de la Société Générale au Conseil de surveillance du Fonds de Garantie des Dépôts.

Russie :

Administrateur de Rosbank.

■ **Mercedes Erra – administrateur indépendant ⁽¹⁾**

Directrice générale d'Havas, Présidente exécutive d'Euro RSCG Worldwide

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Havas :

En France :

Administrateur de Havas, Euro RSCG C&O.

Présidente du Conseil d'administration d'Euro RSCG.

Présidente d'Euro RSCG France.

Membre du Directoire et Directrice générale de BETC Euro RSCG.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Havas :

En France :

Présidente du Conseil d'administration de la Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration.

Administrateur de la Tour Eiffel.

Administrateur de la Fondation France Télévision, Fondation Elle.

Administrateur de l'Association du Centre Pompidou-Metz.

Administrateur de Forces Femmes.

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

En France :

Administrateur de Absolut Reality.

■ **Sophie Gasperment – administrateur indépendant ⁽¹⁾**

Président-directeur général de The Body Shop International plc

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

À l'étranger :

Allemagne :

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

États-Unis :

Président-directeur général de BSI USA Inc, Buth-NA-Bodhaige Inc.

Président de Skin & Hair Care Preparations.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF

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



Royaume-Uni :

Administrateur de Anderbarn Ltd, Browndray Ltd, Cranvine Ltd, Creektime Ltd, Crestsold Ltd, Dishmax Ltd, Enfranchise Ninety One Ltd, Fillcare Ltd, Groundmesh Ltd, Islemend Ltd, Leasetime Ltd, Lordmark Ltd, Masonride Ltd, Modesite Ltd, Solitaire Fashion Shops Ltd, TBSI (Holdings 1) Ltd, TBSI (Holdings 2) Ltd, The Body Shop (Isle of Man), The Body Shop Card Services, The Body Shop Midlands Ltd, The Body Shop On-Line (1) Ltd, The Body Shop On-Line (II) Ltd, The Body Shop Queenslie Ltd, The Millennium Administration, The Body Shop Retail Propertie, The Body Shop South-West Ltd, L'Oréal (UK) Ltd, L'Oréal Golden Ltd, Toteview Ltd.

■ Denis Hennequin – Président-directeur général

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor :

En France :

Président de Adagio SAS.

À l'étranger :

Italie

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor :

En France :

Président de la Fondation Accor.

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

En France :

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

Représentant permanent de Accor au Conseil de surveillance de Lenôtre.

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

À l'étranger :

Allemagne

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

Belgique

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

Danemark

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

Espagne

Administrateur de Restaurantes McDonald's SA.

États-Unis

Président de McDonald's Europe, McDonald's Deutschland, Inc.

Vice-président de Golden Arches UK, LLC.

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

McDonald's System of Czech Republic, Inc.

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

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

Finlande

Administrateur de McDonald's Oy.

Hongrie

Membre du Supervisory Board de McDonald's Hungary Restaurant Chain, LLC.

Irlande

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

Pologne

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

Portugal

Administrateur de Sistemas McDonald's Portugal Limitada.

Royaume-Uni

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

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

Serbie

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

Suède

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

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

■ **Bertrand Meheut – administrateur indépendant** ⁽¹⁾

Membre du Directoire de Vivendi, Président du Directoire de Groupe Canal+

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Groupe Canal+ :

En France :

Président du Directoire de Canal+ France.

Président du Conseil d'administration de la Société d'Édition de Canal+.

Président du Conseil de surveillance de StudioCanal.

Président de Canal+ Régie.

Membre du Conseil de direction de Canal+ Overseas.

Représentant de Canal+ France, Associé-Gérant de Kiosque.

Représentant de Groupe Canal+, co-gérant de Canal+ Éditions.

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

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par le Groupe Canal+ :

En France :

Administrateur de Edenred, Aquarelle, Cinémathèque.

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

En France :

Président-directeur général de Canal+.

Président du Conseil d'administration de Canal+ Distribution, StudioCanal, Canal+ International Development.

Président de Kiosque Sport, Canal+ Active.

Président du Conseil de direction de Canal+ Régie.

Administrateur de Canal+ Distribution (ex-CanalSatellite), SFR.

Représentant de Canal+ et Gérant de NPA Production.

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

■ **Virginie Morgon – administrateur**

Membre du Directoire d'Eurazeo.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Eurazeo :

En France :

Présidente du Conseil de surveillance de Eurazeo PME, OFI Private Equity Capital.

Directeur général de LH APCOA.

À l'étranger :

Allemagne :

Présidente du Supervisory Board de Apcoa Parking AG.

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

Managing Director de APCOA Group GmbH.

Italie :

Présidente du Board of Directors de Broletto 1 Srl.

Gérante d'Euraleo Srl.

Vice-Présidente du Conseil d'administration de Moncler Srl.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Eurazeo :

En France :

Administrateur de Edenred.

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

À l'étranger :

Italie :

Gérante d'Intercos SpA.

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

En France :

Présidente du Conseil de surveillance de Groupe B&B Hotels.

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

Associé-Gérant de Lazard Frères et Cie.

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

À l'étranger :

Allemagne :

Vice-présidente de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH.

■ **Gilles Pélisson – Président du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011**

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Accor :

En France :

Administrateur de BIC SA, TF1, Groupe Lucien Barrière SAS.

À l'étranger :

États-Unis :

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

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

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



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

En France :

Administrateur-Directeur général puis Président-directeur général de Accor.

Président de Adagio SAS.

Président de la Fondation Accor.

Président du Conseil de surveillance de l'ESSEC.

Vice-président et membre du Conseil de surveillance du Groupe Lucien Barrière SAS.

Représentant permanent de Accor au Conseil de surveillance de Lenôtre.

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

À l'étranger :

Italie :

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

■ **Franck Riboud – administrateur indépendant ⁽¹⁾**

Président-directeur général et Président du Comité exécutif de Danone

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Danone :

En France :

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

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

À l'étranger :

Espagne :

Administrateur de Bagley Latinoamerica SA et Danone SA.

Luxembourg :

Membre du Conseil d'orientation du fonds Livelihoods Fund Fund (SICAV).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Danone :

En France :

Administrateur de Renault SA.

Administrateur de Lacoste SA, Renault SAS.

Membre du Conseil de surveillance de la Fondation ELA.

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

À l'étranger :

Suisse :

Administrateur de Rolex SA, Rolex Holding SA.

Membre du Conseil de la Fondation EPFL PLUS.

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

En France :

Administrateur de l'Oréal.

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

À l'étranger :

Inde :

Administrateur de Wadia BSN India Ltd.

Maroc :

Administrateur de Omnium Nord Africain (ONA).

Suisse :

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

■ **Patrick Sayer – administrateur**

Président du Directoire d'Eurazeo.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Eurazeo :

En France :

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

Président du Conseil d'administration de Europcar Groupe.

Président d'Eurazeo Capital Investissement (anciennement Eurazeo Partners SAS).

Président du Conseil de surveillance d'ANF Immobilier.

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

Administrateur de Holdelis.

À l'étranger :

Allemagne :

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

Italie :

Administrateur de Moncler Srl.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

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

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Eurazeo :

En France :

Vice-président du Conseil de surveillance de Rexel SA.

Administrateur de Edenred.

À l'étranger :

Italie :

Administrateur de Gruppo Banca Leonardo.

Royaume-Uni :

Administrateur de Colyzeo Investment Advisors.

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

En France :

Vice-président du Conseil de surveillance d'ANF Immobilier.

Directeur général de Legendre Holding 11.

Président, Vice-président et membre du Conseil de surveillance de Groupe B&B Hotels.

Président du Conseil d'administration de Legendre Holding 18.

Président du Conseil de surveillance de Fraikin Groupe.

Administrateur de Rexel Distribution SA, Eutelsat SA, Eutelsat Communications, Ipsos, Rexel SA (anciennement-Ray Holding SAS), Ray Acquisitions (SAS).

Administrateur puis Membre du Conseil de surveillance de SASP Paris-Saint Germain Football.

Membre du Conseil de surveillance de Presses Universitaires de France.

Représentant permanent de ColAce Sarl au Conseil de surveillance de Groupe Lucien Barrière.

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

Associé-Gérant de Partena.

Gérant d'Investco 1 Bingen (société civile).

À l'étranger :

Allemagne :

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

Président du Conseil de surveillance de APCOA Parking AG (anciennement AE Holding AG).

Italie :

Gérant d'Euraleo Srl.

Luxembourg :

Président du Conseil d'administration de BlueBirds Participations SA.

Administrateur de RedBirds Participations SA.

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



2.1.2. FONCTIONNEMENT DES ORGANES SOCIAUX

Code de gouvernement d'entreprise

Accor se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF (le Code AFEP/MEDEF) à une exception. Le Conseil d'administration considère que, contrairement aux actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux, ainsi qu'à tous les bénéficiaires salariés, qui sont systématiquement soumises à plusieurs conditions de performance, il n'y a pas lieu de soumettre l'intégralité des options de souscription d'actions attribuées aux mandataires sociaux à une ou plusieurs conditions de performance dans la mesure où le mécanisme d'options de souscription d'actions contient en lui-même une condition liée à la performance boursière de la Société. Pour satisfaire néanmoins partiellement à la recommandation du Code AFEP/MEDEF, le Conseil a décidé de soumettre ¼ des options de souscription d'actions attribuées aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif du Groupe à une condition de performance telle que décrite page 94 du présent Document de référence.

Par ailleurs, les règles de fonctionnement du Conseil d'administration de la Société figurent au Règlement intérieur reproduit en annexe A page 78. Enfin chaque administrateur s'engage à respecter les principes de conduite définis dans la Charte de l'administrateur, qui est reproduite en annexe B page 83.

Président-directeur général et Directeur général délégué

Dans le but de permettre une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, le Conseil d'administration a opté pour le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Le Conseil d'administration a également, sur proposition du Président-directeur général, nommé un Directeur général délégué, par ailleurs en charge de l'ensemble des opérations du Groupe dans le monde.

Le Président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions et veille au bon fonctionnement des organes de la Société en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-directeur général, ainsi que le Directeur général délégué, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances, en son nom. Les conditions dans lesquelles l'exercice des pouvoirs du Président-directeur général ou du Directeur général délégué est subordonné à l'autorisation préalable du Conseil d'administration sont précisées dans le Rapport du Président du Conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Administrateur référent

Compte tenu du regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil a décidé de nommer un administrateur indépendant en tant que Vice-président du Conseil d'administration, celui-ci assurant le rôle et les fonctions d'Administrateur référent.

Bénéficiant de l'assistance du bureau du Secrétariat général pour les tâches administratives résultant de ses fonctions, l'Administrateur référent remplit les fonctions suivantes :

- il est le contact privilégié avec les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée, adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions ;
- il remplit le rôle d'animateur des administrateurs indépendants. Il prend l'initiative d'organiser régulièrement, et en tout état de cause plusieurs fois par an, des réunions réservées aux administrateurs indépendants et dont la logistique et les coûts sont pris en charge par la Société. Il fixe l'ordre du jour de ces réunions et les préside. Au cours de celles-ci, chaque administrateur indépendant a la possibilité de soulever toute question non prévue à l'ordre du jour. À l'issue de ces réunions, l'Administrateur référent peut prendre l'initiative de rencontrer le Président-directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les administrateurs indépendants. Le cas échéant, il peut également décider de commenter les travaux des indépendants au cours de réunions plénières du Conseil d'administration ;
- il est chargé de superviser les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration et d'en valider le rapport ;
- il a la possibilité d'intervenir auprès du Président-directeur général pour ce qui concerne la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. En tout état de cause, il approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général ;
- il est chargé de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration.

Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration, qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions et veille au bon fonctionnement des organes de la Société en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'administration procède à l'évaluation du caractère indépendant des administrateurs, en faisant application des critères énoncés dans le Code AFEP/MEDEF, qui définit comme incompatibles avec la qualification d'administrateur indépendant les situations suivantes :

- être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa Société mère ou d'une société qu'elle consolide ou l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe, ou
 - pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir un lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.

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

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a débattu lors de sa réunion du 20 février 2012 de la qualité d'administrateur indépendant des différents membres du Conseil d'administration. Sur cette base, celui-ci a confirmé, lors de sa réunion du 21 février 2012, la qualité d'administrateurs indépendants de Mmes Mercedes Erra et Sophie Gasperment et MM. Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne, Bertrand Meheut et Franck Riboud.

Conformément aux dispositions statutaires et à celles du Règlement intérieur, MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs, assistent avec voix consultative aux séances du Conseil d'administration, et peuvent être invités à participer aux réunions d'un Comité du Conseil.

Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux de préparation effectués au sein de ses trois Comités spécialisés et les recommandations émises par ces derniers :

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

M. Philippe Citerne, administrateur indépendant, qui en est le Président, ainsi que Mme Virginie Morgon et M. Jean-Paul Bailly ;

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

M. Sébastien Bazin qui en est le Président, ainsi que Mmes Sophie Gasperment et Mercedes Erra, et MM. Philippe Citerne et Patrick Sayer ;

- **Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise** est composé de cinq membres (dont trois indépendants) :

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

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités sont fixées dans les statuts et, en complément, dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration dont le texte figure ci-après.

Par ailleurs, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une Charte de l'administrateur (dont le texte figure ci-après) qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité, ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.

Statutairement, les administrateurs doivent détenir au moins 500 actions de la Société et, pour marquer l'importance que revêt leur participation effective aux réunions, il est prévu que la moitié du montant des jetons de présence soit fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration.

Enfin, dans le souci de prévenir tout conflit d'intérêts potentiel, chaque administrateur est amené à remplir annuellement une déclaration sur l'honneur relative aux liens de toute nature directs ou indirects, qu'il entretient avec la Société. Aucune de ces déclarations n'a fait apparaître à ce jour de situations de conflits d'intérêts réels ou potentiels entre un administrateur et la Société. Dans les cas où des relations d'affaires viennent à être envisagées entre la Société ou le Groupe d'une part, et directement ou indirectement un administrateur ou un co-Président Fondateur d'autre part, la procédure des conventions réglementées telle que prescrite par les dispositions de l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce est scrupuleusement suivie.



Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Outre la tenue régulière de débats en cours de réunions sur son fonctionnement, le Conseil d'administration procède régulièrement à une évaluation formelle de son fonctionnement. La dernière de ces évaluations formelles a été réalisée en avril et mai 2011 sous la supervision de l'Administrateur référent au moyen d'entretiens individuels conduits par le Secrétaire général auprès de chaque administrateur sur la base d'un questionnaire validé au préalable par le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise. Les conclusions de ces entretiens, résumées au sein d'un Rapport d'évaluation rédigé par le Secrétaire général et validé par l'Administrateur référent, ont fait l'objet tout d'abord d'une réunion des administrateurs indépendants qui les ont confirmées, et pour partie même renforcées, puis d'une discussion approfondie lors de la séance du Conseil d'administration du 30 mai 2011.

En substance, cette évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration a conclu que la composition de celui-ci était jugée satisfaisante et a noté qu'elle se conformait à la loi du 27 janvier 2011 puisque plus de 20 % des administrateurs sont des femmes. Elle a également conclu que le processus de prise de décisions était jugé bon et que la comparaison du fonctionnement du Conseil avec celui d'autres Conseils d'administration au sein du CAC 40 était globalement positive. En revanche, l'évaluation a mis en évidence le souhait que les administrateurs aient une meilleure visibilité sur l'organisation de l'entreprise et que davantage de temps soit consacré durant les réunions à des sujets de gestion et de ressources humaines, ainsi qu'à la revue des marchés géographiques du Groupe. Au résultat de cette évaluation, la décision a été prise que le Président-directeur général établisse un plan annuel, approuvé par l'Administrateur référent, des grands sujets de stratégie qui seront inscrits à l'ordre du jour des différentes réunions du Conseil d'administration.

Les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2011 sont exposées dans le Rapport du Président du Conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, en page 110 du présent document.

Annexe A : Règlement intérieur du Conseil d'administration (tel que modifié le 21 février 2012)

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

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

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

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

1. Composition

Le Conseil d'administration est composé, au moins pour moitié, d'administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le Rapport annuel.

2. Réunions

Le Conseil d'administration tient, en règle générale, au moins huit réunions par an, dont une consacrée à l'examen du budget et une consacrée à une revue stratégique de l'activité du Groupe. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles sont transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux administrateurs dans les trente jours de la tenue de ladite réunion. Il est approuvé lors de la réunion suivante, et le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation à la réunion suivante.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'administration procède au moins tous les deux ans, à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux réunions par tous moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

3. Information du Conseil d'administration

Sont fournies aux administrateurs toutes les informations qu'ils estiment nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de

l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions.

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

Le Conseil est informé au moins une fois par an, et débat périodiquement, des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de Ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président-directeur général, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, en dehors de la présence des mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président-directeur général.

4. Compétences du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration :

- a) approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;
- b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 du présent Règlement, et les arrête ;
- c) approuve préalablement les décisions suivantes du Président-directeur général :
 - tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
 - les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
 - les investissements locatifs (la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),

- les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
- les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales.

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

- toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),
- toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un montant supérieur à 1 million d'actions (par opération) et dans la limite de 2 millions d'actions par an ;

- d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;
- e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

5. Vice-président du Conseil d'administration

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

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

Le Vice-président veille à ce qu'il soit répondu aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil d'administration,



et se rend disponible pour prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci et, le cas échéant, répondre lui-même à leurs questions. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

6. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président-directeur général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de trois :

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

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

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

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

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

6.1. Le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à cinq membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur financier après information préalable du Président-directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Président-directeur général, le Directeur financier et les Commissaires aux Comptes assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

6.2. Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de cinq membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple, étant entendu que ces recommandations doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe. Le Comité des engagements a ainsi pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- toute opération susceptible d'affecter de façon substantielle le périmètre d'activité du Groupe ;
- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,

- les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
- les investissements locatifs (la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
- les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
- les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales.

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

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

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions (ainsi que, le cas échéant, la politique d'attribution d'actions gratuites), d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société et enfin de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise.

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

Nominations :

- il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant au plan de succession des mandataires sociaux et à la sélection de nouveaux administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier,
- il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe ;



Rémunérations :

- il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen terme comme les actions de performance et à long terme comme les options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que toutes dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature,
- il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe,
- il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le ou les plans proposés par le Président-directeur général,
- il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe et examine la cohérence de cette politique,
- il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 6 du présent règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités,
- il examine la politique et les projets proposés par le Président-directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés,
- il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux,
- il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions par ces derniers ;

Gouvernement d'entreprise :

- il est chargé, en liaison avec le Président-directeur général, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil,
- il examine régulièrement la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des administrateurs,

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

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise est composé de trois à cinq membres, dont une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

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

7. Secrétaire du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'administration nomme un Secrétaire, qui peut-être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'administration sur mandat du Président-directeur général et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci. Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Il est également chargé de conserver et tenir à jour les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 3 de la Charte de l'administrateur.

Enfin à la demande du Président-directeur général, ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

8. Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil ont droit à une part fixe en considération de leurs fonctions d'administrateur et, le cas échéant, de membre, voire de Président, d'un ou plusieurs Comités, et à une part variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- le montant annuel des jetons de présence est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil, l'enveloppe destinée aux Comités étant elle-même répartie par la suite entre les trois Comités à parts égales ;
- la moitié de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité sert à verser la part fixe des jetons de présence, sur la base d'un montant forfaitaire décidé par le Conseil et fonction du nombre d'administrateurs ou de membres du Comité, selon le cas ;
- l'autre moitié de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité sert à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion décidé par le Conseil en fonction du nombre total de réunions intervenu au cours de l'exercice. Les jetons de présence correspondant aux réunions auxquelles un ou plusieurs administrateurs ou membres de Comité n'ont pas participé ne sont pas distribués ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- les administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président du Conseil d'administration, Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- le règlement des jetons de présence est effectué dans les 3 mois de l'exercice échu.

Annexe B : Charte de l'administrateur

Le Conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque administrateur, quels que soient les motifs de sa désignation et sa qualification par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF,

représente l'ensemble des actionnaires, et adhère, à ce titre, aux principes de conduite définis dans la présente Charte.

Les censeurs nommés par le Conseil d'administration et les co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société sont soumis à toutes les dispositions de la présente Charte qui leur sont applicables.

Devoir de diligence

Les administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des Comités auxquels ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées Générales des actionnaires.

Il appartient à chaque administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

Information

Les administrateurs ont le devoir de demander à la Direction de la Société, par l'intermédiaire du Président-directeur général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-directeur général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel administrateur, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur, la Charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des administrateurs.

Chaque administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

Transparence et prévention des conflits d'intérêts

Chaque administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs,



en informe le Président-directeur général, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque administrateur remplit une Déclaration sur l'honneur conforme au modèle annexé à la présente Charte, relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président-directeur général avec copie au Secrétaire du Conseil.

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

Les modalités, notamment tarifaires, selon lesquelles les administrateurs peuvent séjourner à titre privé dans les hôtels du Groupe font l'objet d'une délibération du Conseil d'administration.

Opérations réalisées par les administrateurs sur les valeurs mobilières émises par la Société

Les administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société.

Ils sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ;
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple prudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le Secrétaire du Conseil, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou

stratégiques, les administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil.

Les administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur action) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des marchés financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

Devoirs de réserve et de confidentialité

Les administrateurs sont tenus, conformément à l'article 15 des statuts de la Société, à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'administration, et le cas échéant, des Comités du Conseil auquel ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil ou de ses Comités.

Tout administrateur s'oblige, si la demande lui en est faite par le Président-directeur général à restituer ou détruire sans délai tout document en sa possession contenant des informations confidentielles.

Par ailleurs, les administrateurs sont tenus de se concerter avec le Président-directeur général préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux, étant précisé que cette disposition ne s'applique pas aux administrateurs qui exerceraient les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué et, seraient, à ce titre, amenés à communiquer au nom de la Société.

Actions possédées à titre personnel

En application des statuts, les administrateurs sont tenus de posséder 500 actions de la Société, qui doivent être, comme tous les titres éventuellement acquis en sus, détenues sous la forme nominative.

Les représentants permanents de personnes morales nommées administrateurs sont soumis à la même obligation.

Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque administrateur (et chaque représentant permanent d'administrateur personne morale) est rendu public par la Société.

2.2. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

2.2.1. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de détermination de la rémunération des dirigeants

Politique de rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Accor se conforme au Code AFEP/MEDEF.

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

Rémunération de Monsieur Gilles Pélisson

- La rémunération attribuée à Monsieur Gilles Pélisson au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration du 1^{er} au 15 janvier 2011 s'est établie à 39 683 euros bruts.
- Conformément aux principes arrêtés par le Conseil d'administration, Monsieur Gilles Pélisson n'a pas perçu de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de Accor.

Rémunération de Monsieur Denis Hennequin

- La rémunération fixe attribuée par le Conseil d'administration à Monsieur Denis Hennequin pour 2011 s'est établie à 750 000 euros bruts.
- Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de Monsieur Denis Hennequin au titre de l'exercice 2011 avaient été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances des 2 novembre et 15 décembre 2010 et du 22 février 2011, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Le montant de cette part variable était fonction du niveau de réalisation d'objectifs :

(i) qualitatifs, à savoir :

- la réussite de sa prise de fonctions en tant que Président-directeur général,
- la présentation d'une stratégie pour le Groupe validée par le Conseil d'administration,

(ii) quantitatifs, à savoir :

- la croissance du volume d'affaires du Groupe,
- le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget,
- et la réalisation du plan de cession d'actifs immobiliers,

tous ces objectifs étant fixés à périmètre et taux de change constants, et étant précisé que cette part variable pouvait représenter de 0 à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros bruts.

Sur ces bases, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, a fixé, lors de sa séance du 21 février 2012, la rémunération variable de Monsieur Denis Hennequin au titre de l'exercice 2011 à 1 512 500 euros bruts, soit 121 % du montant de référence, compte tenu du niveau de dépassement des objectifs qui lui avaient été fixés.

Pour ce qui concerne la rémunération fixe de Monsieur Denis Hennequin, le Conseil avait décidé, lors de sa nomination en décembre 2010, que celle-ci serait de 750 000 euros pour 2011, et qu'elle augmenterait chaque année de façon linéaire sur trois ans pour atteindre en 2014 l'équivalent de la rémunération fixe du prédécesseur de Monsieur Denis Hennequin, à savoir 1 million d'euros. Par application de cette décision, le Conseil a constaté le 21 février 2012 que la rémunération fixe de Monsieur Denis Hennequin pour l'exercice 2012 sera de 833 300 euros bruts.

Le Conseil a, d'autre part, fixé les principes de détermination de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2012. Le montant de cette part variable sera fonction du niveau de réalisation d'objectifs :

(i) qualitatifs, à savoir :

- le développement du parc hôtelier (ouverture de 40 000 chambres) et la réalisation du plan de cession d'actifs immobiliers,
- la réduction de la décote boursière de la Société par rapport à ses pairs hôteliers,
- la qualité du management,

(ii) quantitatifs, à savoir :

- le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget,
- la marge sur EBIT du Groupe par rapport au budget.



Comme pour 2011, le montant de la part variable pourra représenter entre 0 et 150 % d'un montant de référence inchangé de 1 250 000 euros bruts.

- Conformément aux principes arrêtés par le Conseil d'administration et figurant dans son Règlement intérieur, Monsieur Denis Hennequin, en tant que Président-directeur général, n'est pas éligible à la perception de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la Société.

Rémunération de Monsieur Yann Caillère

- La rémunération fixe attribuée par le Conseil d'administration à Monsieur Yann Caillère pour 2011 s'est établie à 600 000 euros bruts.
- Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de Monsieur Yann Caillère au titre de l'exercice 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 22 février 2011, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Le montant de cette part variable était fonction du niveau de réalisation d'objectifs :

(i) qualitatifs, à savoir :

- la réorganisation opérationnelle du Groupe,
- l'accompagnement des nouvelles zones géographiques sous sa responsabilité,

(ii) quantitatifs, à savoir :

- la croissance du volume d'affaires du Groupe,
- le taux de transformation dans les hôtels (50 %),
- le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe par rapport au budget,
- le développement du parc hôtelier (ouverture de 30 000 chambres),

étant précisé que cette part variable pouvait représenter de 0 à 150 % du montant de la rémunération fixe.

Sur ces bases, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, a fixé, lors de sa séance du 21 février 2012, la rémunération variable de Monsieur Yann Caillère au titre de l'exercice 2011 à 786 180 euros bruts, soit 131 % de la rémunération fixe compte tenu du niveau de dépassement des objectifs qui lui avaient été fixés.

Le Conseil a également arrêté le 21 février 2012, d'une part, la rémunération fixe de Monsieur Yann Caillère pour l'exercice 2012 à un montant inchangé de 600 000 euros bruts et, d'autre part, les principes de détermination de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2012. Le montant

de cette part variable sera fonction du niveau de réalisation d'objectifs :

(i) qualitatifs, à savoir :

- le développement du parc hôtelier (ouverture de 40 000 chambres) et la réalisation du plan de cession d'actifs immobiliers,
- le management et la réorganisation des marques hôtelières,
- la réduction de la décote boursière de la Société par rapport à ses pairs hôteliers,

(ii) quantitatifs, à savoir :

- le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget,
- la marge sur EBIT du Groupe par rapport au budget,
- le taux de transformation supérieur ou égal à 50 % et le taux de réactivité supérieur ou égal à 40 %.

Comme pour 2011, le montant de la part variable pourra représenter entre 0 et 150 % d'un montant de référence inchangé de 600 000 euros bruts.

Les avantages postérieurs au mandat

Régimes de retraite supplémentaires

En 2011, le Président-directeur général et le Directeur général délégué ont participé au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants et supérieurs du Groupe.

Ce dispositif est constitué d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») complété par un régime à prestations définies à caractère aléatoire (dit « article 39 »).

- En cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS) ⁽¹⁾ et perdent les droits issus du régime à prestations définies.
- S'agissant du régime à prestations définies, les modalités de détermination de la rente viagère à laquelle les dirigeants mandataires sociaux auraient droit sont les suivantes : sous réserve de l'achèvement de leur carrière dans l'entreprise, les dirigeants mandataires sociaux acquièrent un droit potentiel de retraite annuel défini comme un pourcentage de leur rémunération de référence ⁽²⁾ prise en compte jusqu'à 60 plafonds annuels de Sécurité sociale. Ce pourcentage est différent selon les tranches de rémunération et ressort en moyenne à 2 % ou moins de 2 % de la rémunération selon les années.

(1) S'agissant du régime à cotisations définies, la charge part employeur comptabilisée par Accor au cours de l'exercice au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux (Denis Hennequin et Yann Caillère) s'élève à 16 304 euros en 2011.

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

En cas de départ du Groupe dans le cadre de la retraite, pour bénéficiaire du régime à prestations définies, les participants doivent en outre justifier d'au moins cinq années de participation dans le régime ou de 15 ans d'ancienneté totale dans le groupe Accor. La rente servie par ce régime serait réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

- Le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) dont seraient susceptibles de bénéficier les dirigeants mandataires sociaux lors de la liquidation de leur retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de leurs trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant le départ en retraite.

Indemnités de départ

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

Lors de sa délibération du 16 décembre 2008, le Conseil d'administration avait, conformément au Code AFEP/MEDEF, fixé l'indemnité de cessation du mandat du Président-directeur général à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Compte tenu de la réalisation de la Scission, les nouveaux critères de performance conditionnant le versement d'une telle indemnité à Monsieur Gilles Pélisson avaient été déterminés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 13 octobre 2010 comme suit :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- marge EBITDAR supérieure à 25 %, à périmètre et taux de change constants, au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance devait se faire comme suit :

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

Sur délégation du Conseil d'administration, le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a constaté que les trois critères étaient remplis et même dépassés. En conséquence, le Comité

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

Dans la mesure où Monsieur Gilles Pélisson était titulaire d'un contrat de travail, suspendu depuis sa nomination en tant que Directeur général en 2006, la Société a, sur délégation du Conseil d'administration, procédé au licenciement de Monsieur Gilles Pélisson au titre dudit contrat de travail puis a, après autorisation préalable du Conseil d'administration, conclu avec Monsieur Gilles Pélisson un protocole transactionnel ayant pour objet de mettre fin à la contestation par ce dernier du bien-fondé de ce licenciement, moyennant le versement par la Société d'une indemnité transactionnelle de 1 000 000 euros bruts et d'un montant complémentaire de 110 000 euros bruts correspondant au préavis contractuel et à l'indemnité de congés payés. Le montant total versé à Monsieur Gilles Pélisson au titre de ce protocole transactionnel a ensuite été déduit de l'indemnité de départ décrite au paragraphe précédent de sorte que l'ensemble des versements effectués par la Société à Monsieur Gilles Pélisson à l'occasion de son départ de la Société soient égaux à 5 000 000 euros bruts.

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

Lors de ses délibérations des 2 novembre et 15 décembre 2010, le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ de Monsieur Denis Hennequin à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due en cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, ou de non-renouvellement du mandat de Président-directeur général de Monsieur Denis Hennequin.

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

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;



- marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieure à 25 % au moins deux années sur les trois dernières années.

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

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

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

Lors de sa séance du 13 octobre 2010, le Conseil d'administration a décidé que l'indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail de Monsieur Yann Caillère, qui est fixée à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de rupture par la Société de son contrat de travail, sauf pour faute grave ou lourde, serait conditionnée à la réalisation des critères de performance définis comme suit :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieure à 25 % au moins deux années sur les trois dernières années.

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

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

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

Les principes relatifs aux indemnités de départ pour le Président-directeur général et le Directeur général délégué tels que décrits ci-dessus ont été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2011.

Assurance chômage

La Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Cette assurance est devenue effective après une période de 12 mois d'affiliation continue, soit à compter du 1^{er} décembre 2011. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu et la durée d'indemnisation serait de 24 mois. L'indemnité versée est fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente et plafonnée à 232 780 euros par an pour l'année 2012.

Rémunération des dirigeants

Rémunération détaillée des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations brutes totales, des avantages de toute nature versés par la Société au Président-directeur général, au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués de Accor SA et des options et actions de performance attribuées à ces dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2010 et 2011 :

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

Gilles Pélisson Président-directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2010 et Président non exécutif du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 546 101	41 658
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	1 258 750	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	N/A	N/A
TOTAL	3 804 851	41 658

Denis Hennequin Directeur général à partir du 1^{er} décembre 2010 Président-directeur général depuis le 15 janvier 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	99 687	2 277 780
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽¹⁾	N/A	927 250
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 10) ⁽²⁾	N/A	873 361
TOTAL	99 687	4 078 391

Jacques Stern Directeur général délégué jusqu'au 29 juin 2010	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	614 100	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	⁽³⁾	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	N/A	N/A
TOTAL	614 100	N/A

Yann Caillère Directeur général délégué	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 309 915	1 409 297
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽¹⁾	604 200	301 356
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 10) ⁽²⁾	N/A	248 788
TOTAL	1 914 115	1 959 441

(1) Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence et pour partie à des conditions de performance. Il convient de noter que les montants de valorisation des options correspondent à la valeur théorique des options à la date d'attribution, selon le modèle Black & Scholes pour les options attribuées dans le cadre des plans émis par Accor le 2 avril 2010 et le 4 avril 2011 et selon le modèle Monte Carlo pour les options sous condition de performance attribuées dans le cadre des plans émis par Accor le 2 avril 2010 et le 4 avril 2011, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue.

(2) La valorisation des actions correspond à la valeur théorique évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'octroi moins la valeur actualisée des dividendes non versés, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance. Le détail des actions attribuées aux mandataires sociaux ainsi que les dates d'acquisitions sont donnés dans le tableau 12 page 101.

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



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

	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice	
	2010	2011	2010	2011
Gilles Péliçon Président-directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2010 et Président non exécutif du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011				
▸ Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 000 000	39 683	1 000 000	39 683
▸ Rémunération variable ⁽²⁾	1 500 000	-	700 000	1 500 000
▸ Rémunération exceptionnelle ⁽³⁾	-	-	200 000	-
▸ Jetons de présence ⁽⁴⁾	21 733	N/A	24 934	21 733
▸ Avantages en nature ⁽⁵⁾	24 368	1 975	24 368	1 975
▸ Indemnités de départ	N/A	N/A	N/A	5 000 000 ⁽⁶⁾
TOTAL	2 546 101	41 658	1 949 302	6 563 391
Denis Hennequin Directeur général à partir du 1^{er} décembre 2010 Président-directeur général depuis le 15 janvier 2011				
▸ Rémunération fixe ⁽¹⁾	62 500	750 000	62 500	750 000
▸ Rémunération variable ⁽²⁾	N/A	1 512 500	N/A	N/A
▸ Jetons de présence ⁽⁴⁾	35 953	0	22 846	35 953
▸ Avantages en nature ⁽⁵⁾	1 234	15 280	1 234	15 280
TOTAL	99 687	2 277 780	86 580	801 233
Jacques Stern Directeur général délégué jusqu'au 29 juin 2010				
▸ Rémunération fixe ⁽¹⁾	300 000	N/A	300 000	N/A
▸ Rémunération variable ⁽²⁾	N/A	N/A	400 047	N/A
▸ Rémunération exceptionnelle ⁽³⁾	300 000	N/A	500 000	N/A
▸ Jetons de présence ⁽⁴⁾	8 902	N/A	19 218	N/A
▸ Avantages en nature ⁽⁵⁾	3 588	N/A	3 588	N/A
▸ Prime d'Intéressement ⁽⁷⁾	1 107	N/A	-	N/A
▸ Participation ⁽⁸⁾	503	N/A	741	N/A
TOTAL	614 100	N/A	1 223 594	N/A
Yann Caillère Directeur général délégué				
▸ Rémunération fixe ⁽¹⁾	575 000	600 000	575 000	600 000
▸ Rémunération variable ⁽²⁾	700 000	786 180	300 005	700 000
▸ Jetons de présence ⁽⁴⁾	24 492	15 941	25 369	24 412
▸ Avantages en nature ⁽⁵⁾	7 176	7 176	7 176	7 176
▸ Prime d'Intéressement ⁽⁷⁾	2 232	N/D	-	2 232
▸ Participation ⁽⁸⁾	1 015	N/D	741	1 015
TOTAL	1 309 915	1 409 297	908 291	1 334 835

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

- (1) La rémunération fixe du Président-directeur général relative à l'année N est versée durant l'exercice N.
Le salaire fixe du Directeur général délégué relatif à l'année N est versé durant l'exercice N.
- (2) La rémunération variable au titre de l'exercice N est fixée et versée au début de l'exercice N+1.
Les critères de détermination de la part variable de la rémunération du Président-directeur général relative à l'exercice 2011 sont décrits page 85.
Les critères de détermination de la part variable du Directeur général délégué relatif à l'exercice 2011 sont décrits page 86.
- (3) Une prime de 200 000 euros a été attribuée à Monsieur Gilles Pélisson par le Conseil d'administration du 23 février 2010 au titre des conditions de réalisation de l'étude portant sur la pertinence de la séparation des activités Services.
Une prime de 200 000 euros a été attribuée à Monsieur Jacques Stern par le Conseil d'administration du 23 février 2010 au titre des conditions de réalisation de l'étude portant sur la pertinence de la séparation des activités Services et une prime de 300 000 euros lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 29 juin 2010 au titre de la réalisation de la Scission.
- (4) Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2009, ont été versés en 2010 à Monsieur Gilles Pélisson, au titre de son mandat de Membre du Conseil de surveillance de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 22 634 € et au titre de son mandat de Représentant permanent de Accor au Conseil de surveillance de Lenôtre pour un montant de 2 300 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Gilles Pélisson, au titre de son mandat de Membre du Conseil de surveillance, puis d'administrateur de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 19 433 € et au titre de son mandat de Représentant permanent de Accor au Conseil de surveillance de Lenôtre pour un montant de 2 300 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Denis Hennequin, au titre de son mandat d'administrateur de Accor pour un montant de 35 953 €.
Depuis sa nomination en tant que Directeur général le 1^{er} décembre 2010, Monsieur Denis Hennequin n'a perçu aucun jeton de présence.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2009, ont été versés en 2010 à Monsieur Jacques Stern, au titre de son mandat de Membre du Conseil de surveillance de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 19 218 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Jacques Stern, au titre de son mandat de Membre du Conseil de surveillance, puis d'administrateur de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 8 902 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Yann Caillère, au titre de son mandat de Membre du Conseil de surveillance, puis d'administrateur de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 10 998 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2010 à Monsieur Yann Caillère, au titre de son mandat de Membre du Conseil de surveillance de Orbis pour un montant de 13 494 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2011, ont été versés en 2011 à Monsieur Yann Caillère, au titre de son mandat de Membre du Conseil de surveillance de Orbis pour un montant de 5 969 €.
Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2011, ont été versés en 2011 à Monsieur Yann Caillère, au titre de son mandat d'administrateur de El Gezira Hotels & Tourism Company pour un montant de 7 445 €.
Des jetons de présence relatifs à la période de l'exercice 2011 jusqu'à la réalisation de la cession des participations dans Groupe Lucien Barrière seront versés en 2012 à Monsieur Yann Caillère au titre de son mandat d'administrateur pour un montant de 2 527 €.
- (5) Il s'agit d'une mise à disposition d'une voiture de fonction pour Messieurs Gilles Pélisson, Denis Hennequin, Jacques Stern et Yann Caillère et de l'assurance chômage privée contractée par Accor pour Messieurs Gilles Pélisson et Denis Hennequin décrite en page 88.
- (6) Dont 1 110 000 euros versés à Monsieur Gilles Pélisson en décembre 2010 au titre de la conclusion du protocole transactionnel relatif à la rupture de son contrat de travail, comme indiqué page 87 ci-dessus.
- (7) La prime d'intéressement relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1.
- (8) La participation relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1.

Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire ⁽¹⁾	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonctions ⁽²⁾	Indemnité relative à une clause de non concurrence
Gilles Pélisson Président-directeur général ⁽³⁾	Oui (suspendu depuis janvier 2006)	Oui	Oui	Non
Denis Hennequin Directeur général à partir du 1 ^{er} décembre 2010 Président-directeur général depuis le 15 janvier 2011 ⁽⁴⁾	Non	Oui	Oui	Non
Yann Caillère Directeur général délégué	Oui	Oui	Oui	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaires auxquels participent le Président-directeur général et le Directeur général délégué sont décrits page 86.

(2) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions au bénéfice du Président-directeur général, du Directeur général et du Directeur général délégué sont décrits page 87.

(3) Président du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011.

(4) Directeur général jusqu'au 15 janvier 2011 et Président-directeur général à compter de cette date.



La Société avait conclu en octobre 2005 avec Monsieur Gilles Pélisson un contrat de travail qui avait été suspendu lors de la nomination de celui-ci en tant qu'administrateur Directeur général en janvier 2006. Afin d'éviter que Monsieur Gilles Pélisson, devenu Président-directeur général, ait à l'avenir un statut juridique présentant le risque de le priver de ses droits au titre du régime de retraite supplémentaire dit « article 39 », tel que décrit page 86, le Conseil d'administration avait décidé, lors de sa séance du 24 février 2009, de maintenir ce contrat de travail dans l'hypothèse du renouvellement du mandat d'administrateur et de Président-directeur général de Monsieur Gilles Pélisson, modifié toutefois par un avenant ayant pour objet de supprimer toutes clauses pouvant conférer un droit quelconque allant au-delà de ce que la loi et la convention collective disposent. Cet avenant, qui stipulait notamment qu'en cas de licenciement dans les six mois suivant la révocation du mandat social, l'indemnité légale de licenciement pouvant être due au titre de la rupture du contrat de travail ne pourrait se cumuler avec l'indemnité perçue, le cas échéant, au titre de la révocation du mandat social. Il avait été signé le 9 mars 2009 au nom de la Société par Monsieur Jérôme Seydoux sur délégation du Conseil d'administration et avait fait l'objet d'une résolution votée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

Le Conseil d'administration avait en effet considéré qu'en l'état de la réglementation et de la doctrine, il existait un doute sérieux quant à la possibilité pour un mandataire social non salarié de bénéficier des droits résultant d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies en cas de révocation entre 55 ans et l'âge légal de la retraite. Or Monsieur Gilles Pélisson étant alors âgé de 52 ans, cette question devenait particulièrement pertinente dans son cas personnel. Dans la mesure où le maintien du contrat de travail, suspendu pendant la durée du mandat social, n'avait que pour objet et pour effet de préserver les droits éventuels du Président-directeur général au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies, il était apparu au Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, qu'exiger du Président-directeur général la rupture conventionnelle de son contrat de travail aurait été particulièrement inéquitable et sans pour autant présenter un quelconque avantage pour la Société.

Comme expliqué page 87 ci-dessus, l'application de ces principes a conduit à déduire de l'indemnité totale due à Monsieur Gilles Pélisson au titre de la révocation de son mandat social les sommes qui lui avaient été versées auparavant au titre de la conclusion d'un protocole transactionnel relatif à la rupture de son contrat de travail. Par ailleurs, les droits potentiels de Monsieur Gilles Pélisson au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ont été annulés à l'occasion de la cessation de ses fonctions puisque celle-ci s'est produite avant l'âge de 55 ans.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, perçues en 2011 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2011 et à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont les rémunérations respectives sont détaillées ci-dessus) s'établit à 2,196 millions d'euros, dont 0,529 million d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2011 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note annexe 33 des comptes consolidés page 227.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 février 2012, a modifié les principes de répartition des jetons de présence du Règlement intérieur du Conseil, en renforçant notamment la partie variable liée à la participation aux réunions.

Il en résulte que :

- le montant annuel des jetons de présence est réparti entre une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, cette dernière étant elle-même répartie par la suite entre les trois Comités à parts égales ;
- le total de chaque enveloppe est réparti pour moitié au versement de la part fixe, et pour moitié à celui de la part variable, sur la base d'un montant par réunion calculé en fonction du nombre total de réunions intervenu au cours de l'exercice ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- le Vice-président du Conseil d'administration qui assure les fonctions d'administrateur référent perçoit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'administrateur, une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- le Président-directeur général ainsi que, le cas échéant, les administrateurs directeurs généraux délégués ne perçoivent pas de jetons de présence.

Sur la base de l'enveloppe globale annuelle fixée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2011 à 575 000 euros, le Conseil, faisant application de ces nouveaux principes, a ainsi réparti pour l'exercice 2011 un montant total de 512 800 euros, dont le détail figure ci-dessous.

Tableau 4 : Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Conseil d'administration (eneuros)	Relatif à l'exercice				Montant payé dans l'exercice considéré			
	2010		2011		2010		2011	
	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable
Jean-Paul Bailly	30 000	22 723	30 000	27 500	12 559	12 951	30 000	22 723
Thomas J. Barrack	22 500	7 902	21 000	6 000	12 143	8 611	22 500	7 902
Sébastien Bazin	30 000	35 257	27 000	25 200	20 000	25 208	30 000	35 257
Isabelle Bouillot	N/A	N/A	N/A	N/A	2 361	2 153	N/A	N/A
Aldo Cardoso	N/A	N/A	N/A	N/A	8 254	2 153	N/A	N/A
Philippe Citerne	82 500	35 257	69 000	37 100	50 714	25 208	82 500	35 257
Mercedes Erra	N/A	N/A	20 000	18 400	N/A	N/A	N/A	N/A
Gabriele Galateri Di Genola	8 542	9 552	N/A	N/A	15 714	12 222	8 542	9 552
Sophie Gasperment	8 333	13 171	20 000	22 000	N/A	N/A	8 333	13 171
Denis Hennequin ⁽¹⁾	25 417	10 536	N/A	N/A	12 083	10 763	25 417	10 536
Sir Roderic Lyne	N/A	N/A	N/A	N/A	1 111	2 153	N/A	N/A
Bertrand Meheut	30 000	30 307	27 000	20 500	10 952	17 291	30 000	30 307
Virginie Morgon	22 500	35 257	24 000	27 900	10 416	18 749	22 500	35 257
Baudouin Prot	N/A	N/A	N/A	N/A	1 111	2 153	N/A	N/A
Alain Quinet	7 083	8 569	N/A	N/A	18 750	17 291	7 083	8 569
Franck Riboud	22 500	20 088	21 000	13 000	12 857	15 104	22 500	20 088
Augustin de Romanet	N/A	N/A	N/A	N/A	3 254	2 153	N/A	N/A
Patrick Sayer	30 000	27 006	27 000	29 200	17 917	20 138	30 000	27 006
Jérôme Seydoux	N/A	N/A	N/A	N/A	9 047	6 458	N/A	N/A

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

Les jetons de présence relatifs à l'exercice 2011 ont été versés en mars 2012 et correspondent à la seule rémunération versée par le Groupe aux membres du Conseil d'administration au titre de leur mandat d'administrateur.



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

Plans d'options de souscription d'actions

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions à destination des dirigeants, mais aussi des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. Les conditions des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission. Conformément au Code AFEP/MEDEF, les plans sont toujours émis à la même période de l'année, après la publication des résultats annuels.

Il n'existe pas d'attribution automatique à telle ou telle catégorie de personnel : l'attribution d'options est toujours fonction d'une performance particulière, en termes de résultats obtenus ou d'engagement du bénéficiaire.

Pour les options attribuées à Monsieur Denis Hennequin en tant que Président-directeur général ⁽¹⁾ et à Monsieur Yann Caillère en tant que Directeur général délégué, leur nombre a été arrêté par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

- Le plan d'options de souscription d'actions émis le 4 avril 2011 était destiné à la fois aux mandataires sociaux, aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 783 personnes, répartis dans une

cinquantaine de pays. Le prix de souscription de 31,72 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture des vingt dernières séances de Bourse précédant la date d'émission du plan.

- Le plan d'options de souscription d'actions sous condition de performance émis le 4 avril 2011 était destiné aux deux mandataires sociaux ainsi qu'aux membres du Comité exécutif. La condition de performance est fonction de la comparaison du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor avec celui de 8 groupes hôteliers internationaux (à savoir Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles et Sol Melia). Cette condition de performance est décrite dans la deuxième partie du Document de référence dans les Comptes consolidés et annexes, note 25. Le prix de souscription de 31,72 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture des vingt dernières séances de Bourse précédant la date d'émission du plan.

Dans la mesure où ces plans ont été émis au titre de la treizième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2008, ceux-ci n'étaient pas soumis aux dispositions de l'article L. 225-186-1 du Code de commerce ⁽²⁾.

La durée des plans d'options émis en 2011 est de huit ans. Les options ne peuvent être exercées qu'à partir de la cinquième année.

(1) Denis Hennequin, Directeur général depuis le 1^{er} décembre 2010, puis Président-directeur général à partir du 15 janvier 2011.

(2) 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. 225-197-1 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, à savoir :

- 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 loi du 3 décembre 2008 suppose que chacune d'elles (société cotée et filiales concernées) modifie les modalités de calcul de l'un de ces accords, ou verse un supplément d'intéressement ou de participation.

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

PLAN	Date d'émission du plan	Nombre total d'actions pouvant être souscrites			Nombre total de bénéficiaires	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'actions souscrites en 2011	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2011	Nombre d'options annulées (3)	Options restant à lever au 31/12/2011
		Nombre total d'options attribuées (1)	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires (2)								
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor												
Plan 8	03/01/2003	176 549	30 000	118 759	67	04/01/2006	03/01/2011	21,11	-	171 875	4 674	-
Plan 9	07/01/2004	1 990 485 (4)	364 060	201 388	1 517	08/01/2007	07/01/2012	23,66	140 149	1 070 655	90 457	829 373
Plan 11	12/01/2005	1 750 528 (4)	310 720	194 532	903	13/01/2009	12/01/2012	21,50	198 860	846 613	92 631	811 284
Plan 12	09/01/2006	1 840 601	377 000	444 860	191	10/01/2010	09/01/2013	30,60	4 524	9 501	46 680	1 784 420
Plan 13	24/03/2006	963 293	-	91 930	818	25/03/2010	24/03/2013	32,56	-	3 110	112 714	847 469
Plan 14	22/03/2007 (5)	2 183 901	94 250	192 270	958	23/03/2011	22/03/2014	45,52	-	-	191 421	1 992 480
Plan 15	14/05/2007 (6)	129 694	42 662	87 032	11	15/05/2011	14/05/2014	47,56	-	-	44 615 (7)	85 079
Plan 17	28/03/2008 (8)	2 080 442	94 250	303 108	1 022	29/03/2012	28/03/2015	30,81	-	-	160 814	1 919 628
Plan 18	30/09/2008 (9)	110 052	-	110 052	6	01/10/2012	30/09/2015	28,32	-	-	7 508	102 544
Plan 19	31/03/2009 (10)	1 429 456	131 950	190 008	1 138	01/04/2013	31/03/2017	18,20	3 016	3 016 (11)	109 032	1 317 408
Plan 20	02/04/2010 (12)	2 618 770	190 125	317 434	1 020	03/04/2014	02/04/2018	26,66	-	-	321 445 (13)	2 297 325
Plan 21	02/04/2010 (6)(12)	153 478	63 375	90 103	10	03/04/2014	02/04/2018	26,66	-	-	16 250 (14)	137 228
Plan 22	22/11/2010 (15)	92 448	-	92 448	5	23/11/2014	22/11/2018	30,49	-	-	-	92 448
Plan 23	04/04/2011 (16)	621 754	99 375	107 439	783	05/04/2015	04/04/2019	31,72	-	-	2 150	619 604
Plan 24	04/04/2011 (6)(16)	53 125	33 125	20 000	8	05/04/2015	04/04/2019	31,72	-	-	-	53 125
TOTAL OPTIONS		16 194 576								2 104 770	1 200 391	12 889 415
Plans de bons d'épargne en action (BEA) (17)												
Plan 10	09/07/2004	131 619			3 390	09/07/2007	09/07/2012	22,51	2 925	21 970	3 821	105 828
Plan 16	13/09/2007	2 139			40	13/09/2010	13/09/2015	40,08	-	-	-	2 139
TOTAL BEA		133 758							2 925	21 970	2 774	107 967
TOTAL		16 328 334								2 126 740	1 203 165	12 997 382 (18)

(1) Après ajustement consécutif à la Scission sur l'ensemble des plans à l'exception des plans 22, 23 et 24.

(2) Hors salariés mandataires sociaux.

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

(4) L'annulation de deux radiations faites par erreur a conduit à une augmentation de 143 options attribuées dans le cadre du plan 9 et de 508 options attribuées dans le cadre du plan 11 par rapport aux chiffres présentés dans le Document de référence 2010, en raison de l'ajustement opéré suite à la Scission.

(5) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 06/03/2007.

(6) Options attribuées sous conditions de performance.

(7) Options radiées suite à la non-réalisation partielle des conditions de performance en 2007, 2008, 2009 et 2010.

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

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

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

(11) Actions souscrites suite au décès d'un bénéficiaire.

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

(13) Par application de la condition de présence prévue dans le plan 20, les dirigeants ou salariés de la société Edenred ont perdu leurs droits au titre de ce plan.

(14) Options annulées pour cause de départ du Groupe (par application de la condition de présence prévue dans le plan 21, les dirigeants ou salariés de la société Edenred ont perdu leurs droits au titre de ce plan).

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

(16) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2011.

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

(18) Soit 5,72 % du capital social au 31 décembre 2011.



Le Président-directeur général, Denis Hennequin, et le Directeur général délégué, Yann Caillère, ont été les deux mandataires sociaux bénéficiaires au titre des plans émis en 2011.

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

Les dates d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale sont les suivantes :

- plans émis de 1998 à 2001 : Assemblée Générale du 7 janvier 1997 ;
- plans émis en 2002 et 2003 : Assemblée Générale du 29 mai 2001 ;
- plans émis en 2004 et 2005 : Assemblée Générale du 20 mai 2003 ;

- plans émis en 2006, 2007 et plan émis le 28 mars 2008 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006 ;

- plans émis le 30 septembre 2008, en 2009, 2010 et 2011 : Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008 au titre de sa treizième résolution, le nombre d'options de souscription d'actions consenties en application de cette autorisation ne pouvait donner droit à la souscription d'un nombre d'actions excédant 2,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Cette enveloppe ne prenait pas en compte les options supplémentaires qui ont été attribuées à l'occasion de la scission des activités Services intervenue le 2 juillet 2010 pour préserver les droits des bénéficiaires, conformément aux dispositions de la loi et de la treizième résolution de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Tableau 6 : Information sur les options de souscription d'actions attribuées à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2011

	Nom	Date d'attribution du plan	Nature des options	Valorisation théorique des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés		Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
				(en euros)	Nombre d'options		
Options attribuées durant l'exercice au Président-directeur général	Denis Hennequin	04/04/2011	Options de souscription d'actions	705 000 ⁽¹⁾	75 000	31,72	Du 05/04/2015 au 04/04/2019
	Denis Hennequin	04/04/2011	Options de souscription d'actions sous condition de performance	222 250 ⁽²⁾	25 000	31,72	Du 05/04/2015 au 04/04/2019
Options attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué	Yann Caillère	04/04/2011	Options de souscription d'actions	229 125 ⁽¹⁾	24 375	31,72	Du 05/04/2015 au 04/04/2019
	Yann Caillère	04/04/2011	Options de souscription d'actions sous condition de performance	72 231 ⁽²⁾	8 125	31,72	Du 05/04/2015 au 04/04/2019

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

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

Par exception aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, et comme décrit page 94, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a décidé de n'imposer aux mandataires sociaux une condition de performance qu'à hauteur de 25 % de l'ensemble des options octroyées, en estimant que l'évolution du cours de l'action de la Société constitue en elle-même une condition à l'exercice des options.

Les 132 500 options de souscription d'actions attribuées en 2011 aux mandataires sociaux et valides au 31 décembre 2011 représenteraient, si elles étaient exercées, 0,058 % du capital social à cette date.

Aucune option n'a été levée par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2011.

Obligation de conservation

En application du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a fixé le nombre d'actions issues de levées d'options attribuées dans le cadre des plans d'options émis depuis le 22 mars 2007 que les mandataires sociaux et les membres du Comité

exécutif sont tenus de conserver jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du groupe Accor ou de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du groupe Accor selon les plans. Les différentes obligations de conservation sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Information sur les obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif

Plan	Date d'attribution du plan	Obligation de conservation applicable aux mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
Plan 14	22/03/2007	Obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor. 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	Obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor. 25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.
Plan 15	14/05/2007		
Plan 17	28/03/2008		
Plan 18	30/09/2008		
Plan 19	31/03/2009	Obligation de conservation jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social. 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions issues de levées d'options est de 10 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options attribuées.	Obligation de conservation jusqu'à la cessation de l'appartenance au sein du Comité exécutif. 25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions issues de levées d'options.
Plan 20	02/04/2010		
Plan 21	02/04/2010		
Plan 22	22/11/2010		
Plan 23	04/04/2011		
Plan 24	04/04/2011		

Tableau 8 : Dix premières attributions d'options de souscription d'actions aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux et dix premières levées d'options réalisées par des bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux

	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options consenties en 2011 aux dix salariés non-mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	127 064 ⁽¹⁾	31,72
Options levées en 2011 par les dix salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	17 647 ⁽²⁾	22,01

(1) Dont 107 064 options du plan émis le 4 avril 2011 et 20 000 options sous condition de performance du plan émis le 4 avril 2011.

(2) Dont 8 748 options du plan émis le 7 janvier 2004, 5 883 options du plan émis le 12 janvier 2005 et 3 016 options sur le plan émis le 31 mars 2009 (options exercées suite au décès d'un bénéficiaire).

Plans d'actions de performance

Accor a émis deux plans d'actions de performance au cours de l'année 2011. Les conditions des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission. Conformément au Code AFEP/MEDEF, les plans sont toujours émis à la même période de l'année, après la publication des résultats annuels.

Il n'existe pas d'attribution automatique à telle ou telle catégorie de personnel : l'attribution d'actions est toujours fonction d'une performance particulière, en termes de résultats obtenus ou d'engagement du bénéficiaire.

Pour les actions attribuées à Monsieur Denis Hennequin en tant que Président-directeur général et à Monsieur Yann Caillère en tant que Directeur général délégué, leur nombre a été arrêté

par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Le premier plan d'actions de performance émis le 4 avril 2011 était destiné à la fois aux mandataires sociaux, aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 783 personnes réparties dans une cinquantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont décrites dans la deuxième partie du Document de référence Comptes consolidés et annexes, note 25. La durée de ce plan d'actions de performance est de quatre ans, correspondant selon les pays, soit à une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans, soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation.



Le second plan d'actions de performance émis le 4 avril 2011 était destiné uniquement à Monsieur Denis Hennequin en tant que Président-directeur général. Les conditions de performance attachées à ce plan sont décrites dans la deuxième partie du Document de référence Comptes consolidés et annexes, note 25. La durée de ce plan d'actions de performance est de (*) Voir note page 94.

cinq ans, correspondant à une période d'acquisition de trois ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans.

Dans la mesure où ces plans ont été émis au titre de la quinzième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2008, ceux-ci n'étaient pas soumis aux dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce (*).

Tableau 9 : Actions de performance attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux

Date d'émission du plan	Nombre total d'actions non acquises			Nombre d'actions annulées ⁽²⁾	Nombre total de bénéficiaires	Date d'acquisition des actions	Date de fin de la période de conservation	Nombre d'actions acquises non cessibles	Nombre d'actions acquises et cessibles	Conditions de performance
	Nombre total d'actions attribuées	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires ⁽¹⁾							
Plans d'actions de performance émis par Accor										
14/05/2007	56 171	7 813	15 938	6 367	102	14/05/2009	14/05/2011	-	49 804	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt ⁽³⁾
28/03/2008 ⁽⁴⁾	107 034	15 625	33 625	80 868 ⁽⁵⁾	92	28/03/2010	28/03/2012	26 166	-	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt ⁽³⁾
31/03/2009 ⁽⁶⁾	300 383 ⁽⁷⁾	27 432	39 501	170 437 ⁽⁸⁾	1 138	31/03/2011 ou 31/03/2013 ⁽⁹⁾	31/03/2013	107 587 ⁽¹⁰⁾	436 ⁽¹¹⁾	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, Chiffre d'Affaires de Accor Services et Résultat Courant après Impôt Groupe ⁽³⁾
04/04/2011 ⁽¹²⁾	228 657	16 625	31 766	1 275	783	04/04/2013 ou 04/04/2015 ⁽⁹⁾	04/04/2015	-	-	Croissance positive du Volume d'Affaires à périmètre constant, niveau d'atteinte de l'EBIT par rapport au Budget, niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cession par rapport au Budget
04/04/2011 ⁽¹²⁾	20 450	20 450	-	-	1	04/04/2014	04/04/2016	-	-	Réussite de la prise de fonctions de Président-directeur général
TOTAL ACTIONS	712 695			258 947						

(1) Hors salariés mandataires sociaux.

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

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

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

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

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

(7) Après ajustement consécutif à la Scission.

(8) Dont 151 254 actions suite à la non-réalisation d'une partie des conditions de performance en 2009 et 2010.

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

(10) Actions acquises par les bénéficiaires relevant d'une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans.

(11) Actions acquises suite aux décès de deux bénéficiaires.

(12) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2011.

Tableau 10 : Information sur les actions de performance attribuées à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2011

	Nom	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance ⁽¹⁾
Actions attribuées durant l'exercice au Président-directeur général	Denis Hennequin	04/04/2011	8 500	260 270 ⁽²⁾	04/04/2013	04/04/2015	Croissance positive du Volume d'Affaires à périmètre constant, niveau d'atteinte de l'EBIT par rapport au Budget, niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cession par rapport au Budget
	Denis Hennequin	04/04/2011	20 450	613 091 ⁽²⁾	04/04/2014	04/04/2016	Réussite de la prise de fonction de Président-directeur général
Actions attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué	Yann Caillère	04/04/2011	8 125	248 788 ⁽²⁾	04/04/2013	04/04/2015	Croissance positive du Volume d'Affaires à périmètre constant, niveau d'atteinte de l'EBIT par rapport au Budget, niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cession par rapport au Budget

(1) Les conditions de performance sont détaillées en note 25 des comptes consolidés.

(2) La valorisation des actions correspond à la valeur théorique évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'octroi moins la valeur actualisée des dividendes non versés, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces actions sont également soumises à des conditions de présence.

Les 37 075 actions de performance attribuées en 2011 aux mandataires sociaux et valides au 31 décembre 2011 représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,016 % du capital social au 31 décembre 2011.

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

Le Président-directeur général, Denis Hennequin, et le Directeur général délégué, Yann Caillère ont été les deux mandataires sociaux parmi les bénéficiaires au titre du premier plan d'actions de performance émis le 4 avril 2011.

Le Président-directeur général, Denis Hennequin, a été l'unique bénéficiaire mandataire social au titre du second plan d'actions de performance émis le 4 avril 2011.

La date d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale est la suivante :

- plans émis en 2007 et en 2008 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006 ;
- plans émis en 2009 et en 2011 : Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008 au titre de sa quinzième résolution, le nombre d'actions de performance consenties en application de cette autorisation ne pouvait excéder 0,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Cette enveloppe ne prenait pas en compte les actions supplémentaires qui ont été attribuées à l'occasion de la Scission pour préserver les droits des bénéficiaires, conformément aux dispositions de la loi et de la quinzième résolution de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Obligation de conservation

En application du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a fixé le nombre d'actions attribuées dans le cadre des plans d'actions de performance émis depuis le 14 mai 2007 que les mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif sont tenus de conserver jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du groupe Accor ou de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du groupe Accor selon les plans. Les différentes obligations de conservation sont résumées dans le tableau ci-dessous.



Tableau 11 : Information sur les obligations de conservation d'actions issues d'attributions d'actions de performance applicables aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif

Date d'attribution du plan	Obligation de conservation applicable aux mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
14/05/2007	Obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor. 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.	Obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor. 10 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.
28/03/2008	Obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor. 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.	Obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor. 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.
31/03/2009	Obligation de conservation jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social. 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Obligation de conservation jusqu'à la cessation de l'appartenance au sein du Comité exécutif. 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.
04/04/2011	Obligation de conservation jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social. 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions issues d'attribution gratuite d'actions de performance se limite à l'achat de 3 % du nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Obligation de conservation jusqu'à la cessation de l'appartenance au sein du Comité exécutif. 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions issues d'attribution gratuite d'actions de performance.

Tableau 12 : Information sur les actions de performance acquises et non cessibles et actions de performance devenues cessibles pour chaque mandataire social au cours de l'exercice 2011

	Nom	Date d'attribution du plan	Nombre d'actions attribuées	Date d'acquisition	Date de cessibilité	Nombre d'actions acquises durant l'exercice et non cessibles	Nombre d'actions devenues cessibles durant l'exercice
Actions acquises durant l'exercice et non cessibles et actions devenues disponibles durant l'exercice pour le Président-directeur général	Denis Hennequin	04/04/2011	8 500	04/04/2013	04/04/2015	Néant	Néant
		04/04/2011	20 450	04/04/2014	04/04/2016	Néant	Néant
Actions acquises durant l'exercice et non cessibles et actions devenues disponibles durant l'exercice pour le Directeur général délégué	Yann Caillère	14/05/2007	2 500	14/05/2009	14/05/2011	Néant	2 344
		28/03/2008	6 250	28/03/2010	28/03/2012	Néant	Néant
		31/03/2009	8 621	31/03/2011	31/03/2013	4 017	Néant
		04/04/2011	8 125	04/04/2013	04/04/2015	Néant	Néant

Tableau 13 : Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2011

	Nombre d'actions
Actions de performance consenties en 2011 aux dix salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	31 766

Titres donnant accès au capital

Options de souscription réservées au personnel et aux mandataires sociaux

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 12 997 382 au 31 décembre 2011.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 12 997 382 actions, soit 5,72 % du capital au 31 décembre 2011.

En outre dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 19 juillet 2007, il a été attribué des bons de souscription en actions (BSA) pour les salariés des filiales Accor localisés en Allemagne, au Cameroun et au Tchad. Ces BSA ont été attribués en lieu et place de la décote de 18,9 % offerte aux autres salariés du Groupe pour tenir compte des contraintes liées à la fiscalité locale dans leur pays. Ainsi, 30 372 BSA ont été émis et attribués en faveur du Compartiment n° 2 du Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Accor en Actions Levier International 2007 » ; ils donnent droit à la souscription de 45 801 actions au prix d'exercice de 45,50 euros. Ces BSA sont exerçables à tout moment jusqu'au 19 juillet 2012 inclus.

Contrats d'intéressement et de participation

Participation

En France, la participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe dérogatoire négocié avec les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises détenues à 50 % et plus, quel que soit l'effectif de la société concernée.

Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation calculée en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

Le montant de la participation est obtenu selon la formule légale suivante :

Réserve spéciale de participation = $1/2 \times (\text{bénéfice net} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times (\text{salaires/valeur ajoutée})$

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à 7,5 millions d'euros bruts pour l'année 2010, versée en 2011.



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

- RSP 2009 versée en 2010 : 6,3 millions d'euros ;
- RSP 2008 versée en 2009 : 18,6 millions d'euros.

Le montant global ainsi recueilli est ensuite réparti entre tous les salariés bénéficiaires, proportionnellement au salaire perçu par chacun au cours de l'exercice considéré, sans que ce salaire puisse excéder une somme arrêtée par les signataires, égale à deux fois le plafond annuel de Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Depuis 2009, dans le cadre de la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008, le blocage des sommes versées au titre de la participation est optionnel et non plus obligatoire. Ainsi, en 2011, un peu plus de 53 % des salariés bénéficiaires ont demandé le versement immédiat de tout ou partie de leur prime de participation.

À défaut de réponse, et conformément à la loi, les primes de participation sont affectées pour moitié dans le PERCO et pour moitié dans le cadre du PEEG dans des fonds communs de placement d'entreprise, et bloqués respectivement jusqu'à la retraite ou pendant cinq ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Ainsi, en 2011, un peu plus de 34 % des salariés ont affecté tout ou partie de leur prime de participation au Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) Accor.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la Société mère et au niveau des filiales ou établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales ou de ces établissements. Pour la société Accor SA, l'intéressement est fondé d'une part sur le respect de la maîtrise des coûts des fonctions support et d'autre part sur l'atteinte d'un niveau prévisionnel d'EBIT.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat. Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés.

Les accords d'intéressement sont négociés avec les Comités d'entreprise ou les organisations syndicales.

État récapitulatif des opérations sur titres de la Société

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice

Personne concernée	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Yann Caillère	Acquisition d'actions	7 496
Paul Dubrule	Acquisition d'actions	110 220
Gérard Pélisson	Acquisition d'actions	98 343

2.3. GESTION DES RISQUES

2.3.1. POLITIQUE DE SÉCURITÉ ET DE GESTION DES RISQUES

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

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

La politique déployée sous l'autorité du Secrétaire général par les Directions de la Sûreté, de la Sécurité et de la Gestion des risques s'appuie sur un réseau mondial de correspondants, des contacts étroits avec les autorités locales et l'expertise de spécialistes.

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

Identification des risques

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

Une analyse est réalisée annuellement dans chaque pays et filiale du Groupe puis transmise à la Direction de la Gestion des risques qui s'assure de la prise en compte des risques identifiés. Lors de ses missions dans les entités du Groupe, l'Audit interne contrôle également le fait que les principaux risques identifiés dans la cartographie des risques font l'objet d'un suivi approprié.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un Comité de prévention des risques au siège, sous la responsabilité du Secrétaire général, dont les missions sont présentées dans le Rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne page 114.

Veille et analyse

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

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

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

Formation et sensibilisation

Des formations Sûreté, Sécurité et Gestion de crise sont régulièrement proposées aux différentes directions et aux collaborateurs. Comme chaque année, plusieurs formations de Directeurs d'hôtel et de collaborateurs employés dans les sièges locaux ainsi que des exercices ont été réalisés en 2011 (Pays-Bas, Hongrie, Suisse, Grèce, Belgique, Nouvelle-Zélande).

Gestion de crises

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

En 2011, plusieurs cellules de crise ont été activées, et en particulier :

- en Thaïlande à la suite des inondations à Bangkok ;
- en Nouvelle-Zélande à la suite du tremblement de terre à Christchurch ;
- en Égypte lors des événements politiques du printemps ;
- au Japon après le tremblement de terre et la menace de nuage radioactif ;
- au siège du Groupe à la suite 1) de l'enlèvement du Directeur et de 3 clients du Novotel d'Abidjan (Côte d'Ivoire) et 2) de l'affaire du Sofitel de New-York.



2.3.2. FACTEURS DE RISQUES

Risques opérationnels

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact majeur sur ses activités et ne se trouve pas dans une position de dépendance technique ou commerciale à l'égard de sociétés extérieures notamment fournisseurs, sous-traitants ou clients.

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

- **risques géopolitiques, liés à des actes de malveillance ou des menaces de terrorisme** : Afin de se protéger au mieux contre les principales menaces identifiées sur ses établissements, le Groupe a mis en place une organisation et élaboré des documents techniques, en vue de définir et d'appliquer une stratégie de sécurité adaptée en fonction de l'intensité des risques estimés ;
- **risques liés à la santé** : Le Groupe assure une veille permanente sur les risques sanitaires pouvant pénaliser son activité par une réduction du taux d'occupation de ses hôtels. À cet effet, face aux risques de pandémie, il a développé des plans de continuité d'activité mis à jour annuellement et permettant d'assurer la sécurité sanitaire de sa clientèle et de ses collaborateurs, ainsi que la continuité de ses activités hôtelières ;
- **risques liés à la continuité de l'activité** : Le Groupe a mis en place d'autres plans de continuité d'activité pour faire face à d'autres types de risques éventuels tel que, par exemple, le risque de crue majeure en Île-de-France. Ces plans sont développés au niveau d'un hôtel, d'une région, d'un pays ou du siège ;
- **risques d'atteintes à la réputation** : Le Groupe peut être confronté à un événement médiatique majeur portant atteinte à son image. Un accident relatif à l'hygiène et/ou la sécurité, aux pratiques d'un fournisseur ou encore au tourisme sexuel ⁽¹⁾ peut entraîner une campagne de dénigrement du Groupe. Face à ces risques, le Groupe a mis en place des outils de veille permettant de détecter d'éventuels signaux avant-coureurs ainsi que des procédures de gestion et de communication de crise permettant de répondre à la survenance de ces risques ;
- **risques liés aux systèmes d'information** : Le Groupe peut être victime d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de pannes techniques entraînant l'indisponibilité des outils informatiques ou le vol de données. La Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information est une Direction opérationnelle chargée de la sécurisation des réseaux et des systèmes d'une part et des applications nécessaires à la continuité de l'activité du Groupe d'autre part. Elle effectue régulièrement des tests d'intrusion sur les applications. Une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne, est par ailleurs dédiée aux systèmes d'informations ;
- **risques liés à la concurrence** : Accor est confronté à la concurrence d'autres groupes hôteliers en ce qui concerne sa politique de croissance organique et externe. En particulier, les informations stratégiques, commerciales, concurrentielles portant sur les projets du Groupe en matière de croissance organique et d'acquisitions sont d'une grande sensibilité. C'est pourquoi le Groupe a mis en place des mesures de sensibilisation pour ses collaborateurs en matière de confidentialité, de sécurisation des sites Intranet et de gestion des accès ;
- **risques sociaux** : Bien que le Groupe entretienne des contacts réguliers et constructifs avec les partenaires sociaux au niveau de son Siège et au niveau local, certaines politiques et/ou décisions économiques pourraient être source de conflits locaux voire de grèves générales pouvant impacter son activité.

Risques industriels liés à l'environnement

Les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent sur les éléments suivants : stockage de gaz ou de fioul installés dans les hôtels ou à proximité, transformateurs contenant des PCB (polychlorobiphényles), déversements non contrôlés de produits d'entretien ou tours aéroréfrigérantes.

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

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

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

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

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

- le déploiement de l'outil de conformité réglementaire SET (Sécurité, Environnement, Technique) décrit en page 56 dans le Rapport environnemental du Document de référence ;
- le déploiement de trois programmes de certifications environnementales (ISO 14001, *EarthCheck* et *Green Key Ecorating*) décrit en page 45 dans le Rapport environnemental du Document de référence ;
- les procédures spécifiques mises en place par les pays.

Les risques d'atteinte à l'environnement restant limités dans le cadre de l'activité hôtelière, aucune provision n'a été constituée pour couvrir ce type de risque et les couvertures d'assurance décrites en page 109 n'ont jamais été mises en œuvre. Néanmoins, ils font l'objet en Europe, d'un contrôle spécifique lors des visites réalisées par les experts des compagnies d'assurance.

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

Risques juridiques, litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage

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

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

Comme tous les opérateurs hôteliers, le Groupe doit se conformer aux réglementations favorisant l'accès des établissements aux personnes à mobilité réduite. Par la prise en compte de cette obligation depuis longtemps et la présence de chambres accessibles aux personnes handicapées dans la plupart de ses hôtels, le Groupe est déjà préparé à la prise en compte de ces contraintes, mais ne peut exclure d'avoir à engager à l'avenir de nouvelles dépenses d'investissement pour améliorer l'accessibilité des hôtels du Groupe.

Les informations concernant les litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage susceptibles d'avoir, ou ayant eu au cours de l'exercice 2011, une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la note annexe 39 des comptes consolidés. Le Groupe considère qu'à l'exception de ce qui figure dans cette note il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir, ou ayant eu au cours de l'exercice 2011, une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats, étant précisé qu'à la connaissance du Groupe celui-ci n'est menacé d'aucune procédure de ce type.

La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (voir note annexe 1 des comptes consolidés).

Dès la réception par le Groupe d'une assignation, le Groupe en apprécie le risque en concertation avec ses conseils externes et, le cas échéant, constitue une provision correspondante. Les provisions pour litiges ainsi constituées sont présentées dans la note 33 des comptes consolidés.

Enfin, à la connaissance du Groupe et à l'exception de ce qui figure dans la note annexe 40 des comptes consolidés, le Groupe n'a souscrit aucun engagement significatif se traduisant par un engagement hors bilan au titre de pactes d'actionnaires.

Risques financiers

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

Risques de liquidité

La gestion de trésorerie globale au niveau du Groupe permet de compenser les excédents et les besoins de trésorerie internes avant de lever des ressources sur les marchés financiers.

La politique de financement de Accor est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement de ses besoins de trésorerie court terme, de sa stratégie 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 échéances à court terme et de renforcer sa liquidité (voir note annexe 29B des comptes consolidés page 214). Ainsi, au 31 décembre 2011, Accor disposait de 1 680 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont 1 500 millions d'euros sont à échéance mai 2016 et 180 millions d'euros à échéance juillet et août 2013.

Accor dispose également de placements de trésorerie composés essentiellement de dépôts à terme et d'OPCVM monétaire court terme effectués auprès d'établissements financiers de premier plan, d'un montant de 1 279 millions d'euros, d'une durée moyenne de 6,5 mois (voir note annexe 29E des comptes consolidés page 216), disponibles à tout moment et avec un risque de changement de valeur négligeable.

Ainsi, Accor dispose au 31 décembre 2011 d'un montant total de liquidités de 2 959 millions d'euros.



Le Groupe a accès également aux marchés financiers et peut, selon ses besoins, diversifier ses ressources (bancaires/obligataires) à moyen et long terme nécessaires à son développement.

Par ailleurs, Accor n'a pas d'échéance d'emprunts significative en 2012, (voir note annexe 29B des comptes consolidés page 214).

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

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

Le tableau ci-après représente l'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2011 :

	À moins d'un an	De 1 à 3 ans	Plus de 3 ans	Total
Emprunts Obligataires		793	249	1 042
Dettes Bancaires et Non Bancaires	37	398	86	521
Endettement de Crédit-bail	13	6	63	82
Dérivés Passif	15			15
Banques & Autres	53	4		57
PASSIFS FINANCIERS	118	1 201	398	1 717
Titres de Placement	(1 279)			1 279
Autres actifs financiers courants	(212)			212
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 491)			1 491
DETTE NETTE	(1 373)	1 201	398	226

Par ailleurs, il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite d'une détérioration de notation (*rating trigger*). En revanche, le remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau de Accor, c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (1 564 millions d'euros), 1 042 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette obligataire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du *rating* de Accor à *Non Investment Grade*.

En revanche, dans le cas du crédit syndiqué négocié en mai 2011, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (*Leverage Ratio* est le rapport de la dette nette consolidée sur l'excédent brut d'exploitation consolidé).

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

Les notations Standard & Poor's et Fitch Ratings dont bénéficie Accor sont les suivantes :

Agence de notation	Dettes à long terme	Dettes à court terme	Dernière mise à jour de la note	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	09/03/2012	Stable	09/03/2012
Fitch Ratings	BBB-	F3	25/05/2011	Stable	25/05/2011

Risques de contrepartie/Pays

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

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

La gestion du risque de contrepartie consiste en :

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

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

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

Risques de change et de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par Accor, tels que *swaps*, *caps* ou achats et ventes à terme de devises, a pour objectif la gestion et la couverture des risques de taux d'intérêt et de change liés à l'activité du Groupe. L'utilisation de ces instruments s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux commerciaux). Pour ce faire, Accor dispose d'outils informatiques (GTM) qui lui permettent de suivre la répartition taux fixe/taux variable et par devise de l'endettement du Groupe et de produire des états de reporting, ceci en totale interconnexion avec les bases de données Reuters et Bloomberg.

Gestion du risque de change

Politique d'investissement long terme

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

Opérations de financement

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accor a accès à des sources de financement bancaires diversifiées ou faisant directement appel aux investisseurs (placements privés/marchés obligataires).

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accor peut être amené à lever une ressource dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un *swap* de change pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (voir note annexe 29C des comptes consolidés page 215).

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

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

Autres opérations de couverture de change

Les opérations de couverture de change sont très peu utilisées en dehors des opérations de financement. Cette position s'explique par le double fait que les flux intra-Groupe en devises

demeurent limités et que le produit des ventes est réalisé dans la même devise que les charges d'exploitation.

Les risques de traduction comptable ne font pas l'objet de couvertures de change.

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 91 millions d'euros au 31 décembre 2011 et celui des achats à terme à 229 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2012.

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

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette brute consolidée de Accor, principalement libellée en euros (83 % après couverture de change), est composée à 83 % de taux fixes et à 17 % de taux variables, étant entendu que la durée moyenne de la dette à taux fixe est de 2,6 années (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la note 29C des comptes consolidés page 215). En fonction des évolutions anticipées de la dette consolidée (nouvel endettement ou remboursement) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable.

Les placements de trésorerie sont, compte tenu de leur durée moyenne de 6,5 mois, à taux variables.

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

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

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

Le volume des opérations de couverture de taux s'élevait à 356 millions d'euros au 31 décembre 2011 dont 352 millions d'euros correspondent à des *swaps* payeurs de taux fixe en euros avec une échéance en 2013.

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

Nantissements

Le montant des sûretés réelles accordées en garantie des emprunts et dettes financières par Accor est non significatif. La politique générale du Groupe en la matière est de ne pas accorder de nantissements/sûretés réelles. Par ailleurs, dans le cadre de contrats de location, le Groupe peut être amené à consentir des nantissements de fonds de commerce en faveur des propriétaires. Le montant des nantissements et hypothèques figure en note annexe 40 des comptes consolidés page 244.



2.3.3. ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données publiées en 2011, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat d'exploitation (REX) d'une variation de RevPAR (ou « Revenu par chambre disponible » qui se définit comme le produit du taux d'occupation par le prix moyen par chambre) et d'une

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

Sensibilité au RevPAR

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

Sensibilité au RevPAR

RevPAR - 1 %	Haut & milieu de gamme	Économique hors US	Économique US	Total
Impact REX	(10,2) millions d'euros	(7,4) millions d'euros	(2,3) millions d'euros	(19,9) millions d'euros

Sensibilité au RevPAR

RevPAR + 1 %	Haut & milieu de gamme	Économique hors US	Économique US	Total
Impact REX	+ 6,9 millions d'euros	+ 5,2 millions d'euros	+ 1,9 million d'euros	+ 14,0 millions d'euros

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

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

REX ⁽¹⁾, l'augmentation des prix moyens ne conduisant pas à une hausse des charges d'exploitation. Le taux de transformation ⁽²⁾ de + 1 % de RevPAR lié à l'augmentation des prix moyens est supérieur au taux de transformation ⁽²⁾ de + 1 % de RevPAR lié à l'augmentation des taux d'occupation.

Sensibilité au cours de change

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

Sensibilité au cours de change

Devise		Sensibilité REX ⁽¹⁾ +/- 10 %
GBP	Royaume-Uni	4,2 millions d'euros
AUD	Australie	3,5 millions d'euros
BRL	Brésil	2,4 millions d'euros
USD	États-Unis	1,8 million d'euros

Sensibilité au taux d'intérêt

La sensibilité au taux d'intérêt sur l'endettement net Groupe est positive de + 1,1 million d'euros pour toute variation négative

de 50 points de base. Toute variation de 50 points de base a un impact de + 1,1 million d'euros sur le RAI ⁽³⁾ du Groupe.

(1) Résultat d'exploitation.

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

(3) Résultat avant impôt et éléments non récurrents.

2.3.4. ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe le met en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité. Le programme d'assurance de dommages aux biens, pertes d'exploitation a été calibré en tenant compte de la valeur du site du Groupe identifié comme constitutif du sinistre maximum possible. En matière de responsabilité civile l'estimation du sinistre maximum possible a été comparée à ce qui se pratique dans la profession, en prenant notamment en compte la présence d'hôtels dans des ensembles immobiliers complexes ou à proximité de sites sensibles tels que des aéroports ou des gares.

La majeure partie des risques encourus par Accor est assurée au travers d'un programme mondial couvrant les risques de dommages/pertes d'exploitation et de responsabilité civile, selon le principe de garantie « Tous risques sauf ». Conformément à la politique du Groupe, validée par le Comité exécutif, Accor s'efforce d'étendre ce programme groupe chaque fois que cela est possible au regard des législations locales.

Un appel d'offres lancé pour le renouvellement des programmes d'assurance à effet du 1^{er} janvier 2011, a été l'occasion d'adapter les couvertures au changement de modèle économique, en offrant la possibilité aux propriétaires d'hôtels franchisés et managés de bénéficier du programme groupe, tout en améliorant la protection des intérêts propres de Accor.

Ainsi depuis le 1^{er} janvier 2011, le programme permet :

- de disposer, en dommages aux biens, de deux capacités distinctes de couverture, l'une pour Accor et ses filiales, l'autre pour les propriétaires d'hôtels franchisés et managés ;
- de proposer aux hôtels franchisés et managés de bénéficier en partie des garanties du programme responsabilité civile du groupe Accor, pour une meilleure indemnisation des clients.

La dissociation des capacités dédiées aux filiales d'une part, et aux hôtels franchisés managés d'autre part, a permis de réévaluer le sinistre maximum possible ce qui a conduit à une réduction des besoins d'achat de capacités ramenées à 100 millions d'euros en dommages aux biens par police et d'un excess commun ramené à 150 millions d'euros.

En responsabilité civile, la couverture achetée est actuellement de 500 millions d'euros par sinistre.

Une attention particulière est portée aux risques qualifiés d'événements naturels. Lorsque le marché de l'assurance le permet, une capacité par pays a été mise en place, dupliquée, pour les hôtels filiales d'une part et pour les hôtels franchisés

et managés d'autre part. De même, une couverture spécifique du risque terrorisme, renouvelée chaque année, a été mise en place lorsque les pools locaux ne sont pas obligatoires.

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

Certains pays sont couverts par des programmes d'assurances locaux. Tel est le cas pour les deux pays que sont les États-Unis et l'Inde. Aux États-Unis, la typologie des sinistres et les conditions favorables du marché d'assurance local ont incité le Groupe à couvrir les risques de dommages/pertes d'exploitation et de responsabilité civile par un programme local. En Inde, ce sont les dispositions légales en matière d'assurances qui obligent à mettre en place un programme local.

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

Par ailleurs, le Groupe procède de façon permanente, avec ses assureurs et des experts, ingénieurs de prévention, à des audits de risques et à leur évaluation, de manière à réduire le risque et à obtenir la couverture optimale en fonction des marchés d'assurance et de réassurance. Il entretient une relation permanente avec ce marché afin de suivre au plus près ses évolutions, tout en s'appuyant sur le système d'auto-assurance afin de maîtriser les coûts pesant sur les exploitations et d'en lisser l'évolution. L'outil informatique centralisé de gestion des risques mis en place en 2008 permet aujourd'hui un suivi précis de l'évolution de la sinistralité afin d'apporter au plus vite, en collaboration avec la Direction technique, les corrections nécessaires pour réduire les risques.

D'autres assurances mondiales, telles que celles couvrant les risques en matière de construction ou fraude informatique sont également souscrites de façon centralisée, afin d'optimiser le coût de l'assurance et la qualité des couvertures achetées.



2.4. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES PRÉVU PAR L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 21 février 2012. Il a été préparé en cohérence avec le Cadre de Référence du Contrôle interne et de la Gestion des risques établi par le groupe de

Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers actualisé en juillet 2010, dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

1. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Accor se réfère pour son fonctionnement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, à l'exception de ce qui est mentionné dans le chapitre « Fonctionnement des organes sociaux » du Document de référence et pour les raisons qui y sont explicitées.

Le Code est disponible auprès de l'AFEP/MEDEF ou au siège de la Société.

La préparation et l'organisation du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'administration, communiqué dans le Document de référence, qui précise les modes de fonctionnement des Comités constitués en son sein.

La composition du Conseil d'administration ainsi que les critères utilisés pour qualifier les membres indépendants figurent dans les parties « composition des organes de direction » et « fonctionnement des organes sociaux » du Document de référence.

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

Du 1^{er} au 15 janvier 2011, Monsieur Gilles Pélisson était le Président du Conseil d'administration à titre non exécutif et Monsieur Denis Hennequin était le Directeur général de la Société. Depuis le 16 janvier 2011, Monsieur Denis Hennequin assure la fonction de Président-directeur général. Durant la période transitoire, Monsieur Gilles Pélisson a assuré, outre ses fonctions de Président non exécutif du Conseil d'administration, la conduite de la négociation ayant abouti à

la cession de la participation de la Société dans Groupe Lucien Barrière.

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

Le Conseil d'administration de Accor s'est réuni neuf fois au cours de l'année 2011. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, en règle générale une semaine avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

Sur initiative de Monsieur Philippe Citerne, Vice-président du Conseil et Administrateur référent, les administrateurs indépendants se sont réunis à quatre reprises en 2011 dont une fois en présence du Président-directeur général avec lequel ils ont débattu du fonctionnement du Conseil.

La durée des réunions ordinaires du Conseil d'administration a été en moyenne de quatre heures étant précisé que les réunions extraordinaires convoquées sur des sujets spécifiques ont été d'une durée moyenne d'environ deux heures. Le taux de participation des membres a été de 81 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le Conseil d'administration a été informé par le Président-directeur général et le Directeur général délégué, ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, de nombreuses

réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Par ailleurs, une évaluation formelle de son fonctionnement a été conduite en avril et mai 2011 par le Secrétaire général sous la supervision de l'Administrateur référent. Les principales conclusions de cette évaluation sont décrites dans le chapitre « Fonctionnement des organes sociaux » du Document de référence.

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs, dans les deux cas après information préalable du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président-directeur général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de trois :

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

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*, ce qu'il avait fait en 2009 et en 2010 dans le cadre du projet de scission réalisé en juillet 2010.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Le **Comité d'audit et des risques** est composé de trois membres, Madame Virginie Morgon et Messieurs Philippe Citerne et Jean-Paul Bailly, tous les trois possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, et deux d'entre eux étant administrateurs qualifiés

d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Philippe Citerne, administrateur indépendant et Administrateur référent. Le Comité s'est réuni sept fois au cours de l'année 2011 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 90 %.

Outre les membres du Comité, participent aux réunions le Président-directeur général, le Directeur général délégué, la Directrice financière, le Secrétaire du Conseil, les Commissaires aux Comptes, et en tant que de besoin, le Directeur de l'Audit interne et le Directeur de la Gestion des risques.

Lors de ses réunions, le Comité a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration, préparé les délibérations du Conseil relatives à l'examen des comptes annuels. Il a également examiné les principes retenus en matière de publication des comptes et de communication financière et de dépréciations d'actifs. Il a suivi l'évolution des litiges fiscaux du Groupe et s'est fait présenter les projets d'évolution des normes et de la réglementation comptables. Enfin, il a étudié les conclusions des missions d'Audit interne et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques.

Le **Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise** est composé de cinq membres dont la majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Bertrand Méheut administrateur indépendant, et les autres membres sont Messieurs Jean-Paul Bailly, Thomas J. Barrack, Franck Riboud et Patrick Sayer. Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'année 2011 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 60 %.

À ces occasions, le Comité a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration, formulé des propositions au Conseil pour la fixation de la rémunération des mandataires sociaux. Il s'est également penché sur les conditions des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance émis le 4 avril 2011. En référence à la loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006, sur le développement de la participation et de l'actionnariat salarié, il est précisé que les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont présentés dans la partie « Rémunération des mandataires sociaux ». Sont ainsi détaillés la politique de détermination de la rémunération des dirigeants et les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration. Par ailleurs, cette partie intègre l'état récapitulatif des opérations sur les titres de la Société, ainsi que l'intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor (présentation des plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions de performance, contrats d'intéressement et de participation).

Le Comité a également formulé ses recommandations au Conseil en ce qui concerne la répartition des jetons de présence entre les administrateurs. Il a proposé au Conseil la cooptation de Madame Mercedes Erra en tant que membre du Conseil d'administration en remplacement de Monsieur Gilles Pélisson, après avoir vérifié que les relations d'affaires entre



le groupe Havas/Euro RSCG dont Madame Mercedes Erra est mandataire social et le groupe Accor étaient non significatives et n'étaient donc pas susceptibles de créer une situation de conflits d'intérêts. En complément de cette proposition de cooptation, le Comité a proposé au Conseil la nomination de Mesdames Sophie Gasperment et Mercedes Erra en tant que membres du Comité des engagements.

Le **Comité des engagements** est composé de cinq membres dont une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Sébastien Bazin et les autres membres sont Mesdames Mercedes Erra et Sophie Gasperment et Messieurs Philippe Citerne et Patrick Sayer. Compte tenu de la nature des missions du Comité des engagements qui est parfois appelé

à se prononcer à bref délai sur des projets d'acquisition ou de cession, les réunions du Comité peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Le Comité s'est réuni six fois au cours de l'année 2011 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 90 %.

À ces occasions, le Comité a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration, examiné un certain nombre de projets d'acquisition ou de cession, dont la cession de la participation de 49 % dans Groupe Lucien Barrière, l'acquisition des activités hôtelières de Mirvac en Australie et la cession de l'hôtel Novotel de New York avec reprise en contrat de management.

2. MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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

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

3. LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration :

- a) approuve le budget annuel et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général et le Directeur général délégué ;
- b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de son Règlement intérieur, et les arrête ;
- c) approuve préalablement les décisions suivantes du Président-directeur général et du Directeur général délégué :
 - tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,

- les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/ investissement de développement technologique),
- les investissements locatifs (la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
- les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
- les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales,
- toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),
- la réalisation d'opérations de financement effectuées au moyen de lignes bancaires bilatérales ou syndiquées d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à deux milliards d'euros (ou d'une durée supérieure à 15 ans quel qu'en soit le montant), étant précisé que le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations d'un montant inférieur à deux milliards d'euros

et que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un an,

- toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un montant supérieur à un million d'actions (par opération) et dans la limite de deux millions d'actions par an ;
- d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de un milliard d'euros par an, étant précisé

d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;

- e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

2.4.4. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

4.1. Objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne

Le Groupe a retenu la définition du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), la plus communément admise sur le plan international : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Cette définition est compatible avec celle retenue par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers qui précise que :

« Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

et d'une façon générale contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. »

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Toutefois le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

Ainsi, l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence du contrôle interne, il convient de préciser que le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

La description du dispositif de contrôle interne présentée ci-après a été préparée en s'appuyant sur le Cadre de référence du contrôle interne et de gestion des risques élaboré par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers, complété de son guide d'application.

4.2. Description synthétique des procédures de contrôle mises en place

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

4.2.1 L'organisation générale en matière de contrôle et de gestion des risques

4.2.1.1 Les acteurs

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions des Divisions opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le contrôle interne et la gestion des risques sont l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société.



À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sont les suivants :

La Direction générale

Le Président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom. Les conditions dans lesquelles l'exercice des pouvoirs du Président-directeur général est subordonné à l'autorisation préalable du Conseil d'administration sont précisées dans le présent rapport, au paragraphe 3.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un **Comité exécutif** regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. Le 25 janvier 2011 ce Comité est passé de neuf à sept membres. Ce Comité exécutif resserré et axé sur les objectifs stratégiques du Groupe permettra une meilleure efficacité. Il est composé des membres suivants :

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

La Direction de la Communication et des Relations extérieures du Groupe ainsi que la Direction des Relations institutionnelles, sont rattachées au Président-directeur général.

La Direction financière du Groupe

La Directrice exécutive Finances également en charge des systèmes d'information Groupe veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion auprès des Divisions des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :

- la Direction déléguée qui assure le suivi des participations du Groupe et est en charge de superviser :

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

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

La Direction de la Gestion des risques

La Direction de la Gestion des risques est chargée de mettre en œuvre, en liaison avec le Comité exécutif, les procédures destinées à anticiper et faire face de façon appropriée aux risques auxquels le Groupe est exposé et est, à ce titre, responsable des plans de préparation à la gestion de crise, notamment au niveau du Siège, et de l'animation du réseau des correspondants internationaux. Elle s'appuie sur l'ensemble des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

La Direction de la Gestion des risques était composée de 4 personnes à la fin de l'année 2011 et disposait dans les différents pays d'implantation du Groupe d'un réseau de 43 correspondants « Coordinateurs Risques » et de 33 correspondants « Coordinateurs Crise ».

La démarche de cette Direction se concrétise par :

- le développement et l'adaptation d'outils destinés au suivi de l'évolution et la hiérarchisation des risques majeurs de l'entreprise ;

- une politique de prévention visant à réduire la fréquence et la gravité des risques identifiés ;
- une organisation de gestion de crise harmonisée et partagée au sein de nos organisations ;
- la production et l'adaptation d'outils communs de gestion de crise.

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

Les différentes crises locales et/ou régionales vécues en 2011 (voir facteurs de risques) ont permis de s'assurer que les entités impactées connaissaient les processus et outils de gestion de crise.

La Direction de la Sûreté Groupe

La Direction de la Sûreté Groupe conseille et assiste la Direction générale pour la définition de la politique de sûreté de l'ensemble du Groupe. Elle en assure la mise en place, l'animation et le suivi. Elle établit des programmes de prévention. Les Directions de la Sûreté et de la Gestion des risques assurent une veille quotidienne et une analyse de la situation sécuritaire (géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale...) pour l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Elles s'appuient également sur des correspondants locaux internes et/ou externes ainsi que sur ses réseaux au sein de certains ministères (Affaires Étrangères et Européennes, Intérieur, Santé, Défense) ou services français.

La Direction de la Prévention des risques hôteliers

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

La Direction des Assurances Groupe

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

La Direction de l'Audit interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité de contrôle interne Groupe et rattaché hiérarchiquement au Secrétaire général du Groupe, l'Audit interne Groupe est l'élément central du dispositif de contrôle interne. Il a pour mission de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne et de mettre en œuvre les missions s'inscrivant dans le cadre du plan d'audit annuel validé par le Comité de contrôle interne Groupe.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission. Il est également en charge de

la coordination des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions.

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient dix auditeurs à la fin de l'année 2011. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'information, rattaché à l'Audit interne Groupe, comptait trois auditeurs.

Les départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions

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

Le lien direct entre le département de l'Audit interne Groupe et les départements d'Audit interne délocalisés doit permettre de garantir en leur sein le respect des principes déontologiques fondamentaux d'indépendance, d'application des normes professionnelles préconisées par les organismes de référence et des méthodologies promulguées par le Groupe. Il permet également de garantir l'adéquation des ressources affectées aux départements d'Audit interne délocalisés avec la nature et les objectifs des missions réalisées localement.

Les départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions regroupaient vingt-huit auditeurs à la fin de l'année 2011.

4.2.1.2. Le système d'information comptable et financier

Le système d'information comptable et financier, déployé au sein du Groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Il s'articule autour d'un outil de reporting et d'un système de consolidation interfacés, couvrant la quasi-totalité des activités du Groupe, dans un souci d'homogénéisation des données comptables sociales et consolidées.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et donc la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été formalisée et diffusée aux collaborateurs concernés.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité du système d'information comptable et financier et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, mise en place de contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées...).

En outre, le système d'information comptable et financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.



4.2.2. Diffusion d'informations en interne

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe. Des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'information ont ainsi été diffusées en interne.

Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs, porté par les organes de gouvernance et la Direction générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents, et a procédé à l'actualisation de sa Charte d'Éthique diffusée en interne.

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions d'Audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI, qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité de contrôle interne Groupe. Enfin, elle précise les modalités de coordination des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions par l'Audit interne Groupe.

La Charte de l'Audit interne a été signée par le Président-directeur général du Groupe, le Directeur général délégué en charge des Opérations monde, la Directrice exécutive Finances en charge également des systèmes d'information Groupe, le Secrétaire général et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ainsi que par les membres du Comité de contrôle interne Groupe, dont la fonction et la composition sont présentées en paragraphe 4.2.5.

Les manuels de procédures et principes comptables

Communiqué à l'ensemble des Directions financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Sont également traités les points spécifiques ayant trait aux procédures de validation des investissements. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la Trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités. Ce manuel est disponible sur l'Intranet.

Une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe, a été formalisée par la Direction financière et mis à disposition des collaborateurs du Groupe concernés.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux, sont diffusées semestriellement aux Directeurs financiers et aux interlocuteurs consolidation et sont archivées sur l'Intranet Finance.

Les manuels de procédures internes

Des manuels de procédures internes ont été établis et diffusés pour les principaux métiers. Ils sont destinés à structurer et pérenniser les procédures préconisées par le Groupe en fonction de l'évaluation des risques de contrôle interne propres à chaque activité.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions des Divisions opérationnelles et fonctionnelles, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Le dispositif d'autoévaluation du contrôle interne

Ces dernières années, le Groupe a porté une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'autoévaluation du contrôle interne. Ceux-ci sont aujourd'hui déployés au sein de la plupart des unités opérationnelles hôtelières et des sièges. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points clés de contrôle.

Une centralisation périodique des autoévaluations du contrôle interne est réalisée au niveau de chaque Division concernée, avec éventuellement le support de l'Audit interne.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces outils d'autoévaluation sont déployés, les interventions d'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'évaluation du contrôle interne menée par le responsable de l'unité.

Les comptes rendus des interventions d'Audit interne

À la suite de chaque intervention d'Audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité audité. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'actions par la Direction générale de l'entité audité, lorsque celui-ci est requis. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est susceptible d'être transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

Les Rapports des Départements d'Audit interne délocalisés sont systématiquement centralisés au niveau de la Direction de l'Audit interne Groupe. La synthèse des travaux de ces départements fait l'objet d'une présentation au Comité de contrôle interne Groupe.

En outre, le Comité d'audit et des risques est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'Audit interne précisant notamment l'avancement du plan de charges annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les constats les plus marquants ainsi que les plans d'actions décidés par les parties concernées.

La procédure de reporting

La Direction du Contrôle de gestion est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les Divisions d'un Rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les Divisions doit en outre pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

4.2.3 Recensement et analyse des risques

Le Groupe identifie et analyse les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Il prend les mesures permettant de limiter la probabilité de survenance de tels risques et d'en limiter les conséquences.

À cet effet, un Comité de coordination des risques, qui se réunit tous les mois sous l'autorité du Secrétaire général est composé de :

- la Direction de la Gestion des risques ;
- la Direction de la Sécurité Groupe ;
- la Direction Juridique ;
- la Direction des Assurances Groupe ;
- la Direction de la Prévention des risques hôteliers ;
- la Direction de l'Audit interne.

L'identification des risques

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités à un ensemble de risques.

Ces risques ainsi que les dispositifs destinés à en assurer la maîtrise sont détaillés au chapitre « Facteurs de Risques » du

Document de référence. Sont notamment abordés les risques opérationnels (risques géopolitiques, les risques liés à la santé, les risques liés à la continuité d'activité, les risques d'atteinte à la réputation, les risques liés aux systèmes d'information, les risques liés à la concurrence et les risques sociaux) les risques industriels liés à l'environnement, les risques juridiques, litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage, les risques financiers (risques de liquidité, les risques de contrepartie/pays, les risques de change et de taux d'intérêt) ainsi que la description de la politique d'assurance.

Les cartographies des risques

Des cartographies des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions d'Audit interne, ainsi que sur la base du dispositif d'autoévaluation. Ces cartographies, permettant de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctrices, sont présentées dans les Rapports d'Audit interne concernés et communiquées sous forme de synthèses périodiques au Comité de contrôle interne et au Comité d'audit et des risques.

Par ailleurs, un outil de cartographie des risques portant sur l'ensemble des risques internes et externes, permet de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu par la Direction générale et par chaque entité, et de préparer les plans d'actions requis, le cas échéant. Chaque risque est évalué selon son niveau de dommage potentiel, sa probabilité d'occurrence et son niveau de maîtrise.

La Direction de la Gestion des risques accompagne ainsi les Directions opérationnelles dans la mise en œuvre de leurs plans d'action correctifs pour réduire l'impact des principaux risques identifiés.

En 2011, le Groupe a poursuivi sa démarche coordonnée de gestion des risques et l'ensemble des entités ainsi que la Direction générale ont chacun réalisé la mise à jour de la cartographie de leurs risques. Comme chaque année, les résultats de ces travaux ont été présentés en décembre au Comité exécutif ainsi qu'au Comité d'audit et des risques.

4.2.4 Activités de contrôle

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôle, conformes à ses procédures et normes, et concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

Processus d'autorisation des investissements de développement et des cessions

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure d'autorisation préalable visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères financiers de rentabilité retenus par le Groupe. Cette procédure prévoit la formalisation des autorisations par les responsables opérationnels et fonctionnels appropriés selon un format homogène. De même que pour les investissements, une procédure d'autorisation des cessions a été définie.



Dans ce cadre, le Groupe s'est doté d'un Comité des investissements, qui est en charge de l'analyse des projets dont le montant est compris entre 5 et 100 millions d'euros (avec un seuil abaissé à 2,5 millions d'euros pour les prises de participations minoritaires). Sur la base de ses travaux, le Comité décide de la validité des projets en autorisant ou non leur réalisation.

Le Comité des investissements est composé du Président-directeur général Groupe, du Directeur général délégué en charge des Opérations Monde, de la Directrice exécutive Support Opérations en charge du développement, du Directeur exécutif *Asset Management*.

Le Directeur du Développement est également membre du Comité des investissements et anime la présentation des dossiers.

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

Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par la Direction financière sur la base des informations transmises par les Directions générales et financières des filiales. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des filiales, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe.

La Direction de la Consolidation procède à des contrôles systématiques des liasses transmises par les filiales. Dans ce cadre, un programme de révision détaillée des liasses de consolidation a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à une revue des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. L'Audit interne Groupe est également amené, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la correcte mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue de la Directrice exécutive Finances en charge également des systèmes d'information préalablement à leur examen par le Comité d'audit et des risques en préparation de la délibération du Conseil d'administration, qui les arrête.

Missions de l'Audit interne Groupe

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle au travers de ses interventions, réalisées conformément au plan de charge validé par le Comité de contrôle interne et le Comité d'audit et des risques. Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

- **audits opérationnels** : ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une unité opérationnelle ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment les missions de vérification de l'autoévaluation du contrôle interne des unités opérationnelles, effectuées de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres concernés ;
- **audits de Siège (fonctions support)** : ces interventions sont destinées à s'assurer d'une part, de l'optimisation du contrôle interne du Siège et, d'autre part, de l'efficacité de la supervision et du support effectués auprès des entités opérationnelles gérées par le Siège. Lors de ses missions dans les entités, l'Audit interne contrôle également que les principaux risques identifiés dans la cartographie des risques font l'objet d'un suivi approprié ;
- **audits organisations & processus** : l'objectif de ces interventions est d'accompagner les Divisions dans l'optimisation et l'adaptation de leurs procédures et modes de fonctionnement, notamment à l'occasion du déploiement de projets transversaux induisant une évolution de leurs organisations ;
- **audits spécifiques et/ou thématiques** : de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où il est conforme aux règles déontologiques, aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter sur des problématiques relevant d'une ou plusieurs unités opérationnelles, d'un pays, d'une fonction ou d'un processus.

Missions des départements d'Audit interne délocalisés au sein des Divisions

Ces départements mettent en œuvre de manière autonome, ou conjointement avec l'Audit interne Groupe, les missions validées par le Comité de contrôle interne de leur Division. Ils exercent une mission permanente d'accompagnement des Directions opérationnelles et financières dans la gestion et le suivi des problématiques de contrôle interne des unités opérationnelles composant leur périmètre.

Le lien avec l'Audit interne Groupe implique l'utilisation par les départements d'audit délocalisés de la méthodologie, des outils (entre autres, les *scorings*) et programmes de travail validés par l'Audit interne Groupe.

En application des principes déontologiques, les Sièges et fonctions transversales susceptibles de générer des conflits

d'intérêts, compte tenu de l'appartenance des départements d'Audit interne délocalisés aux Divisions, sont exclus de leur périmètre d'intervention.

Missions de l'Audit interne des Systèmes d'information

La Direction de l'Audit interne des Systèmes d'information, rattachée à la Direction de l'Audit interne Groupe, réalise des interventions sur l'ensemble des périmètres. Les principaux types de missions sont les suivants :

- **audit de la fonction informatique** : ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées ;
- **audit des applications ou des processus automatisés** : ces revues visent à valider que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permettent d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application auditée ;
- **audit de la gestion de projet** : ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projet ;
- **audit de la sécurité logique** : ces revues, centrées sur la sécurisation des plateformes technologiques opérées par le Groupe, sont principalement effectuées par la Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information et Méthodes (rattachée à la Direction générale des Systèmes d'information et télécommunications), parfois au jour d'interrogations pouvant survenir lors de missions menées par la Direction de l'Audit interne des Systèmes d'information.

Missions de la Direction de la Sûreté et de la Direction de la prévention des risques hôteliers

La Direction de la Sûreté et la Direction de la Prévention des risques hôteliers, réalisent également des interventions sur l'ensemble des périmètres.

4.2.5 Pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques fait l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe, au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sont les suivants :

Le Comité d'audit et des risques

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration définit la composition, les missions et le fonctionnement du Comité d'audit et des risques. Le Comité d'audit et des risques a pour

mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il prend connaissance chaque année des résultats de la mise à jour de la cartographie des risques et du suivi des principaux risques du Groupe ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée de la Directrice exécutive Finances en charge également des systèmes d'information sur ces sujets ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux



Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins la majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participent le Directeur de l'Audit interne et le Directeur de la Gestion des risques.

Le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou de la Directrice exécutive Finances après information préalable du Président-directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le Président-directeur général, la Directrice exécutive Finances et les Commissaires aux Comptes (en tant que de besoin et en tout état de cause lors des réunions consacrées à l'arrêté des comptes) assistent aux réunions du Comité d'audit et des risques.

Le Comité de contrôle interne Groupe

Le Comité de contrôle interne est composé du Président-directeur général, du Directeur général délégué, des

membres du Comité exécutif (dont la liste figure dans la partie « Composition des organes de direction » du Document de référence), du Directeur de l'Audit interne Groupe. Il intègre également les Directeurs financiers des principales filiales du Groupe. Sur invitation des membres du Comité de contrôle interne de leur Division, les responsables de départements d'Audit interne délocalisés ont la possibilité d'assister au Comité.

Le Comité de contrôle interne Groupe est garant de l'indépendance de l'Audit interne. Il a pour responsabilités :

- de valider le planning annuel des travaux d'Audit interne prévus sur la période à venir ;
- de prendre connaissance sur chacun des périmètres d'intervention des faits marquants d'Audit interne de l'année en cours et d'acter les plans d'actions établis par les entités auditées ;
- de suivre l'évolution du niveau de contrôle interne des organisations ;
- d'exercer une fonction de surveillance de l'Audit interne, en termes d'efficacité/d'optimisation des actions entreprises et d'adéquation des moyens dont il dispose.

Le Comité de contrôle interne Groupe s'est réuni une fois en 2011.

Les Comités de contrôle interne des Divisions

Des Comités de contrôle interne locaux ont été mis en place au sein des principales Divisions opérationnelles. Ils sont présidés par les Directeurs généraux de Division, composés de membres des Directions opérationnelles et financières et d'un représentant de l'Audit interne Groupe. Ils se réunissent au minimum une fois par an, afin de définir les missions des départements d'Audit interne délocalisés – le cas échéant en accord avec les directives du Comité de contrôle interne Groupe –, de prendre connaissance des constats d'Audit interne de la période écoulée, et de juger de l'avancement des plans d'actions définis précédemment.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Accor

Exercice clos le 31 décembre 2011

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société ACCOR et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

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

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

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

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

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

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 29 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
Pascale Chastaing-Doblin

ERNST & YOUNG et Autres
Bruno Bizet



3



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

3.1. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS	124
3.2. RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2011	134
3.3. CONTRATS IMPORTANTS	137
3.4. FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2012	138



3.1. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

En 2011, le résultat d'exploitation s'établit à 530 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de + 32,6 % à périmètre et change constants et de + 18,8 % en données publiées. Les résultats de l'année 2011 sont marqués par une dynamique favorable du cycle hôtelier avec une progression à la fois des taux d'occupation et des prix moyens. La marge opérationnelle, à 31,5 %, est en hausse de + 1,0 point en données publiées et de + 1,2 point en données comparables et reflète de bonnes performances opérationnelles ainsi que la poursuite de l'effort sur la maîtrise des coûts de support.

Le Groupe a connu en 2011 une activité soutenue et a ainsi atteint les objectifs annoncés au marché. En tant que groupe 100 % hôtelier, Accor est prêt à poursuivre son développement sur un rythme soutenu, en contrats de management et de franchise principalement. Le Groupe a par ailleurs accéléré en 2011 la mise en place de son programme d'*asset management* sur 2011-2015, avec un objectif de refinancement d'actifs ayant un impact de 2,2 milliards d'euros sur la dette nette retraitée.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé par Accor sur l'année 2011 s'établit à 6 100 millions d'euros, en hausse de + 5,2 % à périmètre et change constants et de + 2,5 % en données publiées. Il prend en compte les éléments suivants :

- le développement, qui a atteint en 2011 un niveau record dépassant largement les objectifs du Groupe. Il contribue positivement au chiffre d'affaires à hauteur de 108 millions d'euros, soit + 1,8 %, avec l'ouverture de **38 700 nouvelles chambres** (318 hôtels) ;

- les effets de périmètre liés à la stratégie d'*asset management*, qui impactent négativement le chiffre d'affaires pour **255 millions d'euros**, soit - 4,3 % ;
- les effets de change qui ont eu un impact négatif de **12,6 millions d'euros**, soit - 0,2 %, avec notamment la hausse du dollar australien qui compense le retournement à la baisse du dollar américain face à l'euro.

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires du Groupe s'inscrit en hausse de + 5,2 %, traduisant la reprise du cycle hôtelier sur l'année.

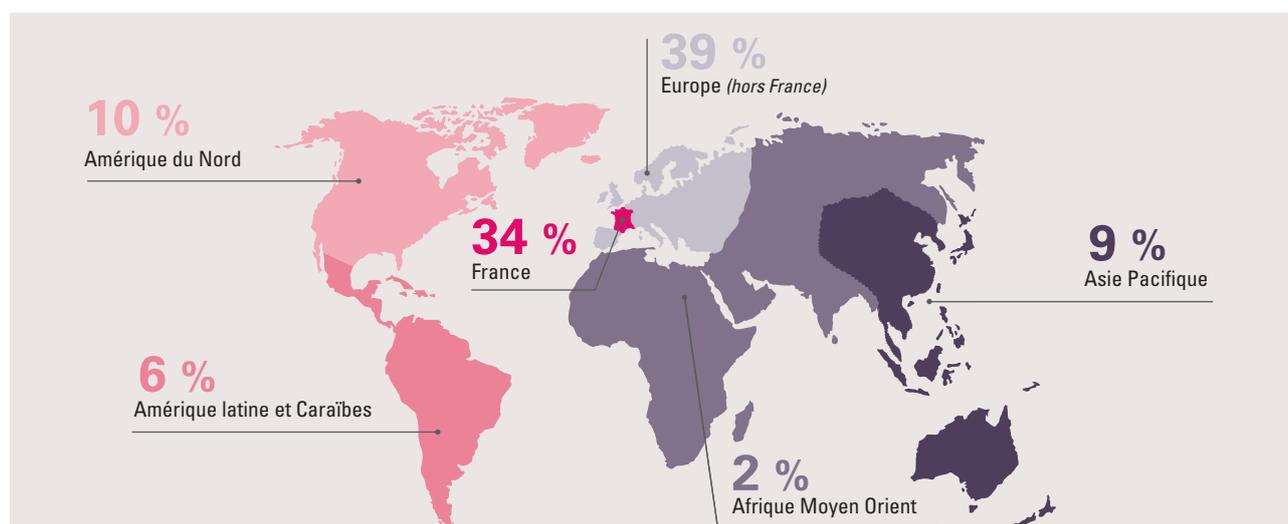
Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2010 ⁽¹⁾	2011	Var. 2011-2010	Var. PCC ⁽²⁾ 2011-2010
Hôtellerie	5 735	5 915	+ 3,1 %	+ 5,4 %
Haut et Milieu de gamme	3 374	3 488	+ 3,4 %	+ 5,0 %
Économique	1 806	1 896	+ 5,0 %	+ 6,3 %
Économique États-Unis	555	532	(4,2) %	+ 4,3 %
Autres activités	213	184	(13,3) %	+ 2,2 %
TOTAL	5 948	6 100	+2,5 %	+5,2 %

(1) Reclassement de 42 millions d'euros lié aux programmes de fidélité en Asie Pacifique de « Autres activités » vers « Haut et milieu de gamme »

(2) À périmètre et change constants.

Chiffre d'affaires par zone géographique au 31 décembre 2011



Hôtellerie

Le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie a progressé de + 5,4 % à périmètre et change constants et de + 3,1 % en données publiées.

Grâce à une activité soutenue sur l'ensemble de l'exercice 2011, le chiffre d'affaires du Groupe progresse. La croissance est forte sur les principaux pays contributeurs européens (France, Allemagne, Royaume-Uni). Ceci est dû à la progression combinée des taux d'occupation et des prix moyens sur l'ensemble des segments. L'activité bénéficie également d'une forte croissance dans les pays émergents, et en particulier, l'Amérique Latine et l'Asie qui affichent de très forts taux de croissance de leur chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'exercice.

Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires 2011 de l'Hôtellerie à périmètre et change constants





Hôtellerie Haut et Milieu de gamme

Dans l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme, la hausse du chiffre d'affaires en 2011 atteint + 5,0 % en données comparables et + 3,4 % en données publiées. Au quatrième trimestre, l'activité progresse de + **3,1%** en données comparables, grâce à la hausse des prix et malgré un effet de base défavorable en décembre pour l'Europe.

Les tendances observées depuis le début de l'année 2011 se confirment au quatrième trimestre, avec de solides performances réalisées sur les principaux marchés et une activité soutenue dans les pays émergents tandis que la situation en Europe du sud reste difficile.

En France, le chiffre d'affaires a augmenté de + 3,3 % en données comparables au quatrième trimestre 2011, et + 6,1 % sur l'ensemble de l'année 2011. Le segment Haut et Milieu de gamme bénéficie à la fois de l'amélioration des taux d'occupation et des prix, malgré des bases de comparaisons élevées au quatrième trimestre : les intempéries de décembre 2010 avaient en effet largement favorisé l'activité des hôtels situés dans les zones aéroportuaires.

En Allemagne, le chiffre d'affaires annuel en données comparables progresse de + 3,1 % grâce à la croissance de la demande, qui vient compenser un calendrier d'événements professionnels moins favorable en 2011. La progression du chiffre d'affaires s'établit à + 1,7 % au quatrième trimestre, avec des taux d'occupation records et des prix qui se stabilisent.

Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires en données comparables progresse de + 5,6 % en 2011 et ressort à + 1,5 % au quatrième trimestre, compte tenu d'un effet de base moins favorable. Londres affiche toujours de solides performances, tandis que la province bénéficie d'une stratégie marketing visant à augmenter les volumes.

En ligne avec les trimestres précédents, les hôtels Haut et Milieu de gamme des pays émergents bénéficient toujours d'une croissance soutenue. L'Amérique latine progresse ainsi de + 12,2 % sur l'année (dont + 14,6 % au quatrième trimestre) et l'Asie Pacifique de + 8,6 % (dont + 8,0 % au quatrième trimestre).

Hôtellerie Économique

Le chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Économique augmente de + 5,0 % en données publiées sur l'exercice 2011, et de + 6,3 % en données comparables. L'activité s'est maintenue à un très bon niveau au quatrième trimestre avec un chiffre d'affaires en progression de + 4,8 % en données comparables. Les taux d'occupation restent les plus élevés du Groupe (68 % en moyenne sur le quatrième trimestre) permettant une hausse des RevPAR tirés par les prix.

En France, la progression du chiffre d'affaires s'établit à + 5,6 % à périmètre et change constants sur l'année, dont + 3,9 % au quatrième trimestre. Les prix moyens sont en hausse pour toutes les marques grâce à un niveau de demande toujours élevé. Le salon Batimat qui a eu lieu en novembre à Paris a permis de compenser l'absence du Mondial de l'Automobile qui se tient une année sur deux en octobre.

En Allemagne, le chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Économique affiche une hausse de + 3,3 % sur l'exercice 2011 en données comparables. La demande reste à un niveau record et les prix se stabilisent. L'activité est aussi impactée positivement par les programmes de rénovation qui avaient été mis en place sur les marques Ibis et Etap.

Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires annuel est en hausse de + 5,9 % en données comparables, dont + 3,4 % au quatrième trimestre. La stratégie de Revenue Management a eu des effets positifs sur les indicateurs des marques Etap et F1. En province, la bonne activité est liée à la stratégie marketing mise en place, visant à augmenter les volumes. Londres continue de bénéficier d'une forte demande (supérieure à 87 %), permettant une augmentation des prix.

La croissance du chiffre d'affaires des pays émergents (en données comparables) reste très soutenue en 2011 et s'établit à + 18,5 % en Amérique Latine (dont + 19,3 % au quatrième trimestre) et + 9,4 % en Asie Pacifique (dont + 6,6 % au quatrième trimestre).

Hôtellerie Économique aux États-Unis

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires progresse de + 4,3 % sur l'année avec une très bonne performance au dernier trimestre à + 4,5 %. L'amélioration des prix observée au troisième trimestre s'est accentuée en fin d'année (+ 3,4 % au quatrième trimestre). En données publiées, en raison notamment d'un taux de change défavorable, le chiffre d'affaires 2011 de l'Hôtellerie Économique aux États-Unis diminue de - 4,2 %.

Parallèlement, Motel 6 poursuit sa transformation en franchise. Avec 55 nouveaux établissements (4 100 chambres), le parc de franchisés progresse de + 10 % en 2011 et atteint 488 hôtels (37 500 chambres), soit 35 % de l'offre de la marque. Les redevances de franchise augmentent de + 23 % à change constant sur la période.

RevPAR par segment en cumul à fin décembre 2011

	Taux d'occupation		Prix moyen				RevPAR
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)
Haut et milieu de gamme Europe (en euros)	65,4 %	+ 1,9	94 + 3,9 %	62 + 7,0 %	+ 5,7 %		+ 6,2 %
Économique Europe (en euros)	71,0 %	+ 2,5	54 + 1,8 %	39 + 5,5 %	+ 4,3 %		+ 5,7 %
Économique États-Unis (en dollars)	62,7 %	+ 1,7	43 + 2,4 %	27 + 5,2 %	+ 3,9 %		+ 5,2 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie Haut et Milieu de gamme : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2011

(en monnaie locale)	Taux d'occupation		Prix moyen				RevPAR
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)
France	66,8 %	+ 2,3	117 + 5,8 %	78 + 9,6 %	+ 7,5 %		+ 5,6 %
Allemagne	67,0 %	+ 2,0	84 + 1,9 %	57 + 5,1 %	+ 3,1 %		+ 5,3 %
Pays-Bas	69,5 %	+ 2,3	89 + 3,3 %	62 + 6,9 %	+ 6,9 %		+ 11,2 %
Belgique	70,7 %	(2,4)	101 + 5,2 %	71 + 1,8 %	+ 2,0 %		+ 2,7 %
Espagne	58,1 %	+ 0,2	74 + 1,6 %	43 + 2,0 %	+ 1,7 %		+ 2,6 %
Italie	61,6 %	+ 0,7	90 + 0,0 %	56 + 1,1 %	+ 2,7 %		+ 1,1 %
Royaume-Uni	79,8 %	+ 2,4	81 + 3,4 %	65 + 6,6 %	+ 5,7 %		+ 5,9 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie Économique : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2011

(en monnaie locale)	Taux d'occupation		Prix moyen				RevPAR
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)
France	72,1 %	+ 2,2	53 + 3,1 %	38 + 6,4 %	+ 4,3 %		+ 6,4 %
Allemagne	71,2 %	+ 2,8	55 + 0,6 %	39 + 4,7 %	+ 3,8 %		+ 4,6 %
Pays-Bas	73,9 %	+ 0,7	74 + 6,3 %	54 + 7,3 %	+ 7,1 %		+ 7,3 %
Belgique	73,8 %	+ 1,2	65 + 0,4 %	48 + 2,0 %	+ 4,4 %		+ 0,4 %
Espagne	57,3 %	+ 2,7	49 (1,9) %	28 + 2,9 %	+ 2,9 %		+ 2,9 %
Italie	69,4 %	+ 4,4	58 (2,3) %	40 + 4,3 %	+ 6,4 %		+ 4,3 %
Royaume-Uni	77,4 %	+ 5,1	46 (0,5) %	36 + 6,4 %	+ 6,8 %		+ 6,3 %
États-Unis	62,7 %	+ 1,7	43 + 2,4 %	27 + 5,2 %	+ 3,9 %		+ 5,2 %

(1) À périmètre et change constants.



Autres activités

Le chiffre d'affaires annuel des Autres activités progresse de + 2,2 % en données comparables et diminue de - 13,3 % en données publiées. Cette diminution est principalement liée à la cession de Lenôtre le 22 septembre 2011.

Résultat brut d'exploitation

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

Le résultat brut d'exploitation de l'ensemble du Groupe atteint 1 923 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit une hausse de + 9,3 % en données comparables par rapport à 2010.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 168 millions d'euros ;
- développement : + 13 millions d'euros ;
- impact de change : - 2 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : - 70 millions d'euros.

Résultat brut d'exploitation par métier

(en millions d'euros)	2010 ⁽¹⁾	2011	Variation 2011-2010	Var. PCC ⁽²⁾ 2011-2010
Hôtellerie	1 793	1 895	+ 5,7 %	+ 8,6 %
Haut et milieu de gamme	960	1 008	+ 5,0 %	+ 9,2 %
Économique	668	723	+ 8,2 %	+ 8,6 %
Économique États-Unis	165	164	(0,6) %	+ 5,9 %
Autres activités	21	28	+ 33,3 %	+ 63,5 %
TOTAL	1 814	1 923	+ 6,0 %	+ 9,3 %

(1) Reclassement de 11 millions d'euros lié aux programmes de fidélité en Asie-Pacifique de « Autres activités » vers « Haut et Milieu de gamme ».

(2) À périmètre et change constants.

En 2011, le résultat brut d'exploitation représente 31,5 % du chiffre d'affaires du Groupe, en hausse de + 1,0 point en données publiées par rapport à 2010 et de + 1,2 point à périmètre et change constants.

Le Groupe bénéficie d'un taux de transformation élevé, à 56 % ⁽¹⁾.

Dans l'**Hôtellerie Haut et Milieu de gamme**, la marge brute est de 28,9 % en hausse de + 1,1 point par rapport à

l'année précédente en données comparables. Le taux de transformation ⁽¹⁾ ressort à 51,8 %.

Dans l'**Hôtellerie Économique**, la marge s'inscrit en hausse de + 0,8 point en données comparables et ressort à 38,1 %. Le taux de transformation est de 50,5 %.

Enfin dans l'**Hôtellerie Économique aux États-Unis**, la marge brute d'exploitation est de 30,8 % en hausse de + 0,5 point en données comparables.

(1) Taux de transformation Groupe incluant effet Égypte et Côte d'Ivoire : 54,0 %

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 530 millions d'euros à la fin de l'année 2011 contre 446 millions d'euros l'année précédente, soit une augmentation de 18,8 % en données publiées. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2011	Variation 2011-2010	Var. PCC ⁽¹⁾ 2011-2010
Résultat brut d'exploitation	1 814	1 923	+ 6,0 %	+ 9,3 %
Loyers	(934)	(995)	(6,5) %	(4,0) %
Amortissements et provisions	(434)	(398)	+ 8,2 %	+ 3,4 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	446	530	+ 18,8 %	+ 32,6 %

(1) À périmètre et change constants.

Les **amortissements et provisions** représentent 11,0 % des immobilisations corporelles et incorporelles nettes au bilan.

La **charge de loyers** est en progression de 6,5 %, essentiellement liée à la hausse de l'activité.

Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents, qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en

équivalence, représente le résultat des opérations après financement des différentes activités du Groupe avant impôt.

En 2011, le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 438 millions d'euros. Il est en hausse de + 31,4 % en publié et de + 47,7 % à périmètre et change constants.

(en millions d'euros)	2010	2011	Variation 2011-2010	Var. PCC ⁽¹⁾ 2011-2010
Résultat d'exploitation	446	530	+ 18,8 %	+ 32,6 %
Résultat financier	(134)	(97)	+ 27,9 %	+ 12,8 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	22	5	(77,3) %	(16,6) %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	334	438	+ 31,3 %	+ 47,7 %

(1) À périmètre et change constants.

Le **résultat financier** s'élève à - 97 millions d'euros, contre - 134 millions d'euros en 2010. Les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements et provisions + résultat financier) s'élèvent à 1 490 millions d'euros contre 1 502 millions d'euros en 2010. Ils représentent 24,4 % du chiffre d'affaires en 2011, contre 25,3 % en 2010.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** ressort à 5 millions d'euros contre 22 millions d'euros en 2010. En 2010, le résultat net des sociétés mises en équivalence avait été impacté par le résultat de l'Hôtellerie aux États-Unis, suite à la cession du Sofitel Washington à hauteur de 7 millions d'euros et la cession du Sofitel Philadelphie à hauteur de 6 millions d'euros.



Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2010	2011	Variation 2011-2010
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	334	438	+ 31,3 %
Charges de restructuration	(31)	(40)	+ 29,0 %
Dépréciations d'actifs	(284)	(113)	(60,2) %
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	4	60	NA
Résultat de la gestion des autres actifs	(35)	(19)	NA
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	(12)	326	NA
Impôts	(392)	(274)	(30,1) %
Résultat net des activités non conservées	4 014	(2)	NA
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	3 610	50	NA
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	3 600	27	NA
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION (EN EUROS)	15,94	0,12	NA
RÉSULTAT NET, PART DES INTÉRÊTS MINORITAIRES	10	23	NA

Les **charges de restructuration** s'élevaient à - 40 millions d'euros en 2011 contre - 31 millions d'euros en 2010. Sur la période 2010-2011, elles comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

Les **dépréciations d'actifs** s'établissent à - 113 millions d'euros en 2011 contre - 284 millions d'euros en 2010. Elles correspondent essentiellement à des dépréciations d'actifs corporels pour - 85 millions d'euros, dont - 35 millions d'euros sur immobilisations corporelles destinées à être cédées. Pour rappel, en 2010, ces dépréciations d'actifs correspondaient principalement à - 100 millions d'euros de dépréciation d'écart d'acquisition sur Motel 6 et - 139 millions d'euros de dépréciation des actifs corporels essentiellement aux États-Unis et en Asie Pacifique.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers. Il s'établit à 60 millions d'euros en 2011, contre 4 millions d'euros en 2010. Ce montant prend notamment en compte une plus-value de 46 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de cessions simples essentiellement en Pologne et en France portant sur 38 hôtels, une plus-value de 31 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* sur le Pullman Paris Bercy, une plus-value de 25 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Franchise Back* en France portant sur 36 hôtels, une plus-value de 7 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* sur le Sofitel Arc de Triomphe, une moins-value de - 5 millions d'euros dégagée dans le cadre d'une opération de *Sale & Variable Lease Back* en France portant sur 7 hôtels et des mises au rebut pour - 35 millions d'euros dans le cadre des opérations de restructuration aux États-Unis.

Le **résultat de la gestion des autres actifs**, négatif à hauteur de - 19 millions d'euros, comprend notamment une plus-value de 23 millions d'euros liée à la cession Lenôtre, une charge de - 3 millions d'euros relative aux coûts du projet Ibis Megabrand et une charge de - 24 millions d'euros relative aux coûts de levées d'option d'achat de 56 hôtels aux États-Unis.

La **charge d'impôts** (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées) s'élève à - 274 millions d'euros en 2011 contre - 392 millions en 2010. La variation est principalement liée à la provision pour litige fiscal CIWLT en 2010 et à l'impôt différé exceptionnel sur les USA en 2011 pour un total de - 103 millions d'euros. Le taux d'impôt courant du Groupe, en pourcentage du résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant, est de 25,3 %, contre 28,2 % en 2010.

Après intérêts minoritaires pour un montant de - 23 millions d'euros, le **résultat net, part du Groupe**, s'établit à 27 millions d'euros contre 3 600 millions d'euros en 2010. Le résultat net de 2010 incluait la plus-value non cash de Scission (nette des coûts induits) de l'activité Services de 4 044 millions d'euros.

En conséquence, le **résultat net, part du Groupe par action**, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2011, soit 227 106 906, s'établit à 0,12 euro contre 15,94 euros un an plus tôt.

Dividende et Payout ratio

	2010	2011	Variation 2011-2010
Résultat courant après impôt ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	280	296	+ 5,7 %
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	226	227	+ 0,6 %
Résultat courant après Impôt par action (en euros)	1,24	1,30	+ 4,8 %
Dividende ordinaire par action (en euros)	0,62	0,65 ⁽²⁾	+ 4,8 %
Dividende ordinaire (en millions d'euros)	141	148	+ 5,0 %
<i>Payout ratio</i> ⁽³⁾	50 %	50 %	-
Dividende exceptionnel par action (en euros)	-	0,50 ⁽²⁾	NA

(1) Résultat courant après impôt = résultat avant impôt et éléments non récurrents – impôt courant – minoritaires.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2012.

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

Le dividende par action, proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2012 s'élève à 1,15 euros, contre 0,62 euro l'année précédente.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2010	2011
MBA d'exploitation courante	695	737
Investissements de maintenance et rénovation	(281)	(303)
AUTOFINANCEMENT DISPONIBLE	414	434
Investissements de développement	(340)	(213)
Restructuring USA	-	(95)
Dépôt Sofitel Rio	-	(79)
Produits de cessions d'actifs hôteliers	541	394
Produits de cessions d'autres actifs	15	106
Dividendes ordinaires	(249)	(155)
Augmentation de capital net	44	11
Variation du besoin en fonds de roulement courant	198	5
Variation de pourcentage d'intérêt dans les filiales (rachat des minoritaires italiens et Orbis)	-	(50)
Autres	(170)	(120)
Cash Flow des activités non conservées	441	266
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET	894	504



La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'élève à 737 millions d'euros, en augmentation de 6,0 %, par rapport à 2010.

Les investissements de maintenance et rénovation représentent 303 millions d'euros en 2011 contre 281 millions d'euros en 2010, soit 5,0 % du chiffre d'affaires de 2011 (contre 4,7 % du chiffre d'affaires en 2010).

Après prise en compte des investissements de maintenance et rénovation, l'autofinancement disponible ressort à 434 millions d'euros en hausse de 4,8 % par rapport à l'année précédente.

Les investissements de développement représentent 213 millions d'euros contre 340 millions d'euros en 2010. Ils tiennent principalement compte d'investissements liés à la croissance organique sur l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme et Économique hors États-Unis.

Le montant des cessions d'actifs hôteliers s'élève à 394 millions d'euros contre 541 millions d'euros en 2010. Ces cessions proviennent pour : 151 millions d'euros d'opération de *Sale & Management Back* sur 9 établissements (dont 86 millions d'euros sur le Pullman Paris Bercy), 91 millions d'euros de *Sale & Variable Lease Back* portant sur 13 établissements, 74 millions de *Sale & Franchise Back* sur 69 établissements et des cessions simples de 38 hôtels pour 78 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement est positive à 5 millions d'euros, contre 198 millions d'euros en 2010.

Le solde de 120 millions d'euros s'explique principalement par des gains et pertes non récurrents (104 millions d'euros) et par des différences de conversion (14 millions d'euros).

La dette nette de Accor s'établit à 226 millions d'euros, après une diminution de 504 millions d'euros de l'endettement net du Groupe en 2011 liée à l'ensemble de ces flux.

Ratios financiers

De manière générale, les principaux ratios financiers se sont nettement améliorés en 2011 et reflètent ainsi l'amélioration de l'activité sur l'exercice.

Dette nette sur fonds propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 226 millions d'euros par rapport à 730 millions d'euros à fin 2010. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 6 % au 31 décembre 2011, contre 18 % un an plus tôt.

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

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

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

Au 31 décembre 2011, ce ratio s'établit à 25,7 % contre 20,1 % pour l'exercice précédent.

Une analyse est effectuée dans les comptes consolidés.

Rentabilité des capitaux engagés

La rentabilité des capitaux engagés (ROCE), mesurée par l'excédent d'exploitation des activités (EBITDA) rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, s'établit à 12,3 % en 2011 contre 11,3 % en 2010 (voir l'analyse dans les comptes consolidés).

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

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

Avec un ROCE après impôt de 10,5 % et un coût moyen pondéré du capital de 9,12 % en 2011, appliqué à 7,73 milliards d'euros de capitaux employés, Accor crée de la valeur (*Economic Value Added*, EVA) pour 108 millions d'euros en 2011, contre 75 millions d'euros en 2010.

P&L Performance

Depuis 2010, l'évolution de son modèle économique vers de la franchise et du management a amené le groupe Accor à déployer un nouvel outil de reporting ayant pour but d'analyser la performance de son métier de gestionnaire de réseaux et d'exploitant hôtelier.

Cet outil, appelé P&L Performance, est basé sur les activités induites par son métier de gestionnaire de réseaux et d'exploitant hôtelier qui sont :

- 1) l'activité de franchiseur qui consiste pour Accor à faire bénéficier à l'ensemble de ses hôtels, qu'ils soient filiales, managés ou franchisés, de ses marques et de sa notoriété en contrepartie de redevances de marque ;
- 2) l'activité de manager par l'intermédiaire de laquelle Accor transmet à ses hôtels filiales ou managés, son savoir-faire et son expérience opérationnelle en exploitation hôtelière en contrepartie de redevances de management ;
- 3) l'activité de « vente et de marketing » qui consiste pour Accor à faire bénéficier à l'ensemble de ses hôtels qu'ils soient filiales, managés ou franchisés, de ses services en termes de systèmes de distribution, de programme de fidélité, de force commerciale et d'opérations de marketing en contrepartie de redevances de « sales & marketing » ;

- 4) l'activité d'exploitant hôtelier des hôtels détenus en pleine propriété ou sous contrat de location. L'ensemble du chiffre d'affaires et du résultat généré par ces hôtels appartient à Accor ;
- 5) les Autres activités non allouées qui incluent notamment les Directions corporate du Groupe.

Dans le cadre de cet outil de reporting, le Groupe analyse les indicateurs suivants :

- (a) le volume d'activité ;
- (b) le chiffre d'affaires ;
- (c) le résultat brut d'exploitation ;
- (d) le résultat d'exploitation.

Pour certains de ces indicateurs, des objectifs de marge, de taux de transformation et de résultat ont été mis en place.

Le volume d'activité de l'hôtellerie correspond à la somme :

- a) du chiffre d'affaires total réalisé par les hôtels détenus en propriété et en location ;
- b) du chiffre d'affaires total réalisé par les hôtels managés ; et
- c) du chiffre d'affaires hébergement réalisé par les hôtels franchisés.

Une partie de ce chiffre d'affaires n'étant pas attribuable à Accor, cet indicateur ne peut faire l'objet d'une réconciliation avec les indicateurs présentés dans le cadre de ses comptes consolidés annuels.

Le volume d'activité permet de mesurer la croissance du réseau Accor et fait par conséquent l'objet d'une attention particulière par la Direction.

Le P&L Performance de l'exercice 2011 est le suivant :

	Management & franchise ⁽¹⁾		Sales & Marketing Funds ⁽¹⁾		Propriétés & Location		Non alloués, plateforme & intercos		Total	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Volume d'activité	9 810	10 602	N/A	N/A	5 330	5 454	255	184	10 065	10 786
Dont CA ⁽¹⁾	593	646	258	308	5 330	5 454	(233)	(309)	5 948	6 100
RBE <i>Marge contributive</i>	312 53%	337 52%	(18) (7)%	1 0%	1 530 29%	1 573 29%	(10) N/A	12 N/A	1 814 30,5%	1 923 31,5%
Rex <i>Marge sur Rex</i>	312 53%	337 52%	(18) (7)%	1 0%	226 4%	245 4%	(74) N/A	(53) N/A	446 7,5%	530 8,7%

(1) Incluant les redevances versées par les hôtels en propriété et en location.



3.2. RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2011

Rappel des activités de la Société

La société Accor est propriétaire des marques Pullman, Novotel, Suite Novotel, Mercure, all seasons/ibis Styles, ibis, Etap Hotel/hotelF1/ibis *budget*, Formule 1. À ce titre, elle perçoit des redevances de marque. En France, elle possède des fonds de commerce hôteliers et détient la plupart des contrats de gestion et de franchise hôteliers.

Accor fournit aux sociétés rattachées au Groupe des prestations en matière de management hôtelier, de mise à disposition de personnel, d'achats, de gestion et de trésorerie, d'informatique, de publicité et de conseils divers. Ces prestations sont facturées soit par un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat des établissements hôteliers, soit par un forfait, soit à la prestation. Les facturations sont réalisées aux conditions habituelles de marché.

En tant que société holding du Groupe, Accor gère un important portefeuille de titres, encaisse des dividendes de ses filiales et assure le développement du Groupe.

Au 31 décembre 2011, les établissements hôteliers donnés par Accor SA en location-gérance à ses filiales en France se composent de 52 Novotel, deux Mercure, 12 Suite Novotel, un all seasons/ibis Styles, cinq établissements Thalassa sea & spa, deux ibis et un Etap Hotel/ibis *budget*.

Les résultats en 2011

Le chiffre d'affaires de la société Accor atteint 724,9 millions d'euros à fin décembre 2011, contre 721,1 millions d'euros à fin décembre 2010 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 0,52 %, soit 3,8 millions d'euros, traduit un développement accru de nos activités de management hôtelier pour 45,7 millions d'euros en 2011, compensant ainsi la perte d'activité et les refacturations liées à la sortie en 2010 de la branche Accor Services pour 41,9 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires inclut les redevances de l'activité hôtelière de Accor, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services.

Répartition du chiffre d'affaires de Accor SA

(en millions d'euros)	2010	2011	Répartition en %
Redevances à des filiales	225	235	32 %
Prestation de services divers	335	324	45 %
Locations et locations gérance	90	88	12 %
Redevances à des sociétés non liées	57	64	9 %
Commissions sur cautions	14	14	2 %
TOTAL	721	725	100 %

Les autres produits, reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges atteignent 37,1 millions d'euros en 2011 contre 48,1 millions d'euros à fin décembre 2010, soit une diminution de 11,0 millions d'euros, dont 8,2 millions de reprise d'amortissement liés à la cession du Pullman La Défense Grande Arche en 2010 et 2,2 millions d'euros liés à la sortie de l'activité Accor Services.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 682,7 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 738,5 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit une réduction de 55,8 millions d'euros.

Cette variation s'explique par une augmentation des charges d'exploitation et honoraires sur 2011 pour 31,1 millions d'euros diminués des frais et honoraires engagés pour la scission en 2010 pour 50,0 millions d'euros et des charges d'exploitation courantes et dotations aux amortissements et provisions liées à la sortie de l'activité Services pour 36,9 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2011 se traduit par un bénéfice de 79,3 millions d'euros contre 30,7 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit une amélioration de 48,6 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2011 affiche un bénéfice de 649,4 millions d'euros contre 71,0 millions d'euros à fin 2010, soit une différence de 578,4 millions d'euros.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions** financières, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 221,8 millions d'euros, contre une charge nette de 520,2 millions d'euros l'année précédente. À fin décembre 2011, les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés ALNA pour 137,9 millions d'euros et IBL pour 86,8 millions d'euros. La reprise la plus significative concerne les titres de la société Accor Hospitality Germany pour 76,3 millions d'euros.

Le montant des **produits de participation** à fin décembre 2011 s'élève à 1 023,1 millions d'euros contre 795,4 millions d'euros en décembre 2010. Les principales participations ayant versé un dividende sont Accor Participation Italie pour 788,3 millions d'euros et Accor UK pour 80,0 millions d'euros contre 382,2 millions d'euros à fin décembre 2010.

Le **résultat courant avant impôt** présente un bénéfice de 728,7 millions d'euros contre un bénéfice de 101,6 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un profit de 17,6 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 44,9 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Il est principalement composé de plus-values constatées sur les cessions de titres de participation de sociétés Hôtelières, la cession de 2 hôtels Novotel et du Pullman Bercy pour

27,1 millions d'euros, mais aussi d'une provision pour risque fiscal de 10,9 millions d'euros. En 2010, le résultat exceptionnel était constitué essentiellement de plus-values constatées sur les cessions de titres de participation de sociétés de la branche d'activité des Services et de la cession de 11 hôtels.

L'**impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 21,2 millions d'euros en 2011, contre un boni de 32,6 millions d'euros en 2010.

Le **périmètre des sociétés** comprises dans le calcul de l'impôt sur les sociétés de Accor est au 31 décembre 2011 de 87 sociétés (au 31 décembre 2010 : 95 sociétés).

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2011 affiche un bénéfice de 770,7 millions d'euros contre 172,6 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Le montant des provisions pour risques et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2011, est de 64,5 millions d'euros. Il était de 65,6 millions d'euros en 2010.

En 2011, Accor a distribué aux actionnaires un **dividende ordinaire** de 0,62 euro par action pour 140,7 millions d'euros. Au cours de l'année précédente, le dividende ordinaire s'était élevé à 1,05 euro.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au Gouvernement d'Entreprise page 65 du Document de référence.

Information sur les délais de paiement

Échéancier des dettes Fournisseurs de Accor SA

(en millions d'euros)	Factures à recevoir	< 30 jours	de 30 à 60 jours	> à 60 jours
Dettes Fournisseurs	-	25,4	5,0	-
Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	122,4	-	-	-
TOTAL	122,4	25,4	5,0	-

L'activité de la Société en 2011

Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société **Groupe Lucien Barrière** pour 268,0 millions d'euros, générant ainsi une moins-value de 203,3 millions d'euros compensée par une reprise de provision de 204,3 millions d'euros.

Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société **Lenôtre** pour 41,3 millions d'euros, générant ainsi une moins-value de 16,2 millions d'euros compensée par une reprise de provision de 17,5 millions d'euros.

Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société **Golf du Médoc Pian** pour 1,1 million d'euros générant ainsi une moins-value de 8,0 millions d'euros compensée par une reprise de provision de 6,2 millions d'euros.

Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société **La Quiberonnaise** pour 1,3 million d'euros, générant ainsi une plus-value de 1,1 million d'euros.

Sa cession de la participation dans la **Société Foncière du Golf** pour 0,4 million d'euros a généré une plus-value de 0,2 million d'euros.

Accor a acquis, par conversion de ses ORA, des titres de la société **Risma** pour 8,1 millions d'euros. Sa participation en fin d'année représente 31,6 % du capital de la société.

Accor a augmenté sa participation dans la société **Orbis** pour 6,2 millions d'euros, laquelle atteint désormais 46,5 % du capital.



Accor a restructuré ses filiales en Italie :

- Accor a acquis 5,4 % de sa filiale **Accor Partecipazioni Italia** pour un montant de 43,0 millions d'euros dont elle détient à présent les 100 %.
- Accor a ensuite cédé à cette dernière les 30,7 % de sa participation dans la société **Accor Hospitality Italia**, en vue de sa fusion avec **Sofitel Italia**, générant ainsi une moins-value de 11,8 millions d'euros entièrement compensée par une reprise de provision.

Accor a également souscrit à la totalité de l'augmentation de capital de la **SH Porte de Sèvres** pour 20,0 millions d'euros, accédant ainsi à son capital à hauteur de 40,9 %.

Accor a procédé à la recapitalisation de ses filiales **SH 61 Quai de Grenelle** pour 10,0 millions d'euros et **SH 18 Suffren** pour 11,0 millions d'euros, toutes deux détenues à 100 %.

La liquidation de ses filiales SCI Darly, SCI Fervo, SCI Madi, SCI Suni, SCCP Porticcio, SH Egletons, SH Midi France et SERH a généré une moins-value globale de 8,4 millions d'euros compensée par des reprises de provisions pour 7,0 millions d'euros.

Opérations hôtelières

La cession du Novotel Avignon a dégagé une plus-value de 2,7 millions d'euros, celle du Novotel Troyes, une plus-value de 1,9 million d'euros et celle du Pullman Bercy, une plus-value nette de frais de cession de 17,5 millions d'euros.

Opérations sur actions Accor

En juin 2011, Accor a versé un dividende au titre de l'exercice 2010 de 0,62 euro par action en numéraire, soit un total de 140,7 millions d'euros.

Par ailleurs, les capitaux propres ont été augmentés par création d'actions :

- 349 474 actions au titre de stock-options et de bons d'épargne en actions ;
- 108 023 actions au titre de l'attribution d'actions sous conditions de performance.

L'ensemble de ces opérations a augmenté le capital social de 1 372 491 euros, ainsi que la prime d'émission de 6 802 161 euros.

Aucune opération d'achat d'actions n'a été réalisée en 2011.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de référence page 296.

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 298.

Opérations de financement et de placement

Accor a refinancé sa ligne de crédit principale par la signature d'une nouvelle ligne de crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros sur cinq ans remplaçant celle de 1,7 milliard d'euros qui arrivait à échéance en juin 2012.

Accor a renouvelé en 2011 ses rachats anticipés sur les deux obligations à 6,5 % et 7,5 % pour les montants suivants :

- 55,7 millions d'euros sur l'emprunt obligataire à 6,5 % à maturité mai 2013 ;
- 65,5 millions d'euros sur l'emprunt obligataire à 7,5 % à maturité février 2014.

Accor dispose de fonds placés pour 275,5 millions d'euros en disponibilités et de 1 005,9 millions d'euros en dépôts à terme.

Aucune émission d'emprunt n'a été mise en place en 2011, Accor disposant de placements privés jusqu'en 2013 pour 308 millions d'euros et de trois emprunts obligataires sur quatre, cinq et huit ans mis en place en 2009.

Relation mère-filiales

Accor détient 142 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeur nette sont détaillées ci-dessous :

- **Accor Hotels Belgium** (participation nette de 1 002,3 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. AHB est une société belge qui exploite les hôtels de Belgique et détient des participations dans **Accor Asia** (100 %), dans la société **AAPC**, Société mère des activités hôtelières en **Australie** (81,9 %), dans **AHS** société hôtelière portugaise (50,0 %), **Accor Hoteles Espana** (83,1 %), **Groen Brugge Hotel** (99,8%), **Accor Hôtels Luxembourg** (100 %).

Le résultat net en 2011 présente un bénéfice de 21,4 millions d'euros contre un bénéfice de 323,0 millions d'euros en 2010, en baisse de 301,6 millions d'euros. Cette diminution s'explique pour 266,0 millions d'euros par la plus-value sur cession des titres TRB à Accor Services réalisée en 2010 par AHB dans le cadre de la scission des activités Accor Services et Hôtellerie.

- **IBL** (participation nette de 612,7 millions d'euros) : **IBL** détient 37,9 % de **Accor Lodging North America**, société holding des activités hôtelières aux États-Unis. Elle n'a pas d'autre activité.

Son résultat varie principalement en fonction des produits financiers qu'elle encaisse auprès de Accor à qui elle prête en compte courant, et des dividendes éventuels de sa filiale. En 2011, elle a encaissé des dividendes pour 0,1 million d'euros.

En 2011, son résultat net est une perte de 116,8 millions d'euros contre un profit de 3,2 millions d'euros en 2010. Cette détérioration du résultat s'explique principalement par une dotation aux provisions sur les titres ALNA pour 121,2 millions d'euros en 2011. En 2011, IBL n'a en conséquence versé aucun dividende à Accor.

- **Accor Lodging North America** (participation nette de 592,1 millions d'euros) : société holding des activités hôtelières aux États-Unis.

En 2011, son résultat net est une perte de 0,4 million d'euros contre une perte de 11,4 millions d'euros en 2010.

- **Accor Hospitality Germany** (participation nette de 507,4 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. **Accor Hospitality Germany** est une société allemande qui exploite 332 hôtels en Allemagne.

En 2011, son résultat net est un bénéfice de 38,1 millions d'euros contre un profit de 30,0 millions d'euros en 2010.

- **CIWLT** (participation nette de 412,5 millions d'euros) : CIWLT (Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme) est une société belge qui exploite les services à bord des trains en Europe par le biais d'une joint-venture détenue à 60 % par **Newrest** et à 40 % par **Accor**.

En 2011, son chiffre d'affaires est de 0,1 million d'euros contre 17,8 millions d'euros en 2010. Son résultat net affiche un bénéfice de 49,7 millions d'euros contre une perte de 285,1 millions d'euros l'année précédente.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux page 282.

3.3. CONTRATS IMPORTANTS

Au cours de l'exercice 2011, les contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, correspondent à des contrats signés dans le cadre d'opérations de cessions, de croissance externe ou organique et d'opérations immobilières et sont décrits dans les comptes

consolidés en note 2 paragraphes A à B et en note 40, pages 165 et 244.



3.4. FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2012

Les faits marquants exposés ci-dessous sont survenus depuis la clôture de l'exercice 2011.

Cession du Pullman Paris Rive-Gauche pour 77 millions d'euros

Dans le cadre de sa stratégie de gestion d'actifs, Accor a annoncé la cession du Pullman Paris Rive Gauche (617 chambres) pour 77 millions d'euros au groupe Bouygues Immobilier. L'hôtel présentait des performances opérationnelles et des standards techniques inférieurs aux normes du Groupe ; il cessera son activité courant 2012. Un mécanisme de complément de prix a par ailleurs été mis en place, son montant dépendra des conditions relatives au projet de reconstruction.

Cession en *Sale & Management-Back* du Novotel New York Times Square pour une valeur de 160 millions d'euros

Dans le cadre de la poursuite de sa politique d'*asset management*, Accor a annoncé la cession en *Sale & Management-Back* du Novotel Times Square à New York, pour une valeur totale de 160 millions d'euros (soit 335 000 euros par chambre). Le prix de cession atteint 71 millions d'euros, le repreneur s'étant engagé à réaliser une rénovation complète de l'établissement entre 2012 et 2013, pour un montant estimé à 89 millions d'euros sur la base d'un cahier des charges défini par Accor. L'hôtel restera ouvert pendant la durée des travaux. Parallèlement, un complément de prix d'un montant maximum de 12 millions d'euros pourra être perçu en fonction des résultats de l'hôtel après la rénovation.

Ouvert en 1984 au cœur de l'un des premiers sites touristiques et d'affaires au monde, cet hôtel emblématique de 480 chambres continuera d'être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management à long terme.

L'acheteur est une joint-venture composée deux acteurs clés de la gestion d'actifs immobiliers hôteliers : Chartres (Chartres Lodging Group, LLC) et Apollo (Apollo Global Management, LLC).

4



ÉTATS FINANCIERS

4.1. COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES	140
4.2. COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES	251



4.1. COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2011

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ACCOR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- les notes 1.E.6 et 1.E.4 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives, d'une part, à la détermination de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles et, d'autre part, au traitement des contrats de location et des opérations de cession-bail. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées ;
- les notes 13.2.c, 14 et 16.3 de l'annexe exposent les charges comptabilisées au cours de l'exercice 2011 relatives à l'activité « Économique États-Unis ». Elles concernent des dépréciations d'actifs corporels pour 49 M€, des mises au rebut d'immobilisations pour 35 M€ ainsi que l'annulation des impôts différés actifs pour 103 M€. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments justifiant ces dépréciations et à vérifier la correcte application des méthodes comptables concernées ;
- la note 39 de l'annexe décrit les procédures contentieuses en cours concernant principalement, d'une part, les contrôles fiscaux de la CIVLT et, d'autre part, les réclamations sur le précompte. Elle présente les jugements de la direction relatifs à ces contentieux. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces jugements et à vérifier que la note aux états financiers fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 29 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
Pascale Chastaing-Doblin

ERNST & YOUNG et Autres
Bruno Bizet

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	3	5 948	6 100
Charges d'exploitation	4	(4 134)	(4 177)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	5	1 814	1 923
Loyers	6	(934)	(995)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	7	880	928
Amortissements et provisions	8	(434)	(398)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	9	446	530
Résultat financier	10	(134)	(97)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	22	5
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS		334	438
Charges de restructuration	12	(31)	(40)
Dépréciation d'actifs	13	(284)	(113)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	4	60
Résultat de la gestion des autres actifs	15	(35)	(19)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT		(12)	326
Impôts	16	(392)	(274)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(404)	52
Résultat net des activités non conservées	17	4 014	(2)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		3 610	50
Résultat net, part du Groupe lié aux activités poursuivies		(411)	29
Résultat net, part du Groupe lié aux activités non conservées		4 011	(2)
Résultat net, part du Groupe		3 600	27
Résultat net, part des intérêts minoritaires lié aux activités poursuivies		7	23
Résultat net, part des intérêts minoritaires lié aux activités non conservées		3	(0)
Résultat net, part des intérêts minoritaires		10	23
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	25	225 838	227 107
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)		15,94	0,12
Résultat net dilué par action (en euros)	25	15,87	0,12
Résultat net, part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		(1,82)	0,13
Résultat net dilué, part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		(1,82)	0,13
Résultat net, part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		17,76	(0,01)
Résultat net dilué, part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		17,68	(0,01)

Les agrégats des comptes de résultats consolidés sont expliqués en note 1.R.



ÉTATS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		3 610	50
Différence de conversion		230	(47)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		2	3
Écarts actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies		(2)	(2)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		-	-
Autres éléments du résultat global après impôt	28	230	(47)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		3 840	3
Résultat global total, part du Groupe		3 817	8
Résultat global total, part des intérêts minoritaires		23	(4)

BILANS CONSOLIDÉS

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
ÉCARTS D'ACQUISITION	18	743	712
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19	409	373
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	20	3 682	3 257
Prêts long terme	21	136	138
Titres mis en équivalence	22	216	210
Actifs financiers non courants	23	128	201
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		480	549
Actifs d'impôts différés	16	241	147
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 555	5 038
Stocks	24	41	41
Clients	24	374	364
Autres tiers	24	637	680
Créances sur cessions d'actifs à court terme	29 & 30	95	95
Prêts à court terme	29 & 30	20	26
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 & 30	1 143	1 370
TOTAL ACTIF COURANT		2 310	2 576
Actifs destinés à être cédés	32	813	386
TOTAL ACTIF		8 678	8 000

Passif

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
Capital	25	680	682
Primes et réserves		(630)	2 828
Résultat de l'exercice		3 600	27
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE		3 650	3 537
Intérêts minoritaires	27	299	231
CAPITAUX PROPRES		3 949	3 768
Autres dettes financières à long terme	29 & 30	1 690	1 524
Endettement lié à des locations financement long terme	29 & 30	93	69
Passifs d'impôts différés	16	123	156
Provisions à caractère non courant	33	109	101
TOTAL PASSIF NON COURANT		5 964	5 618
Fournisseurs	24	634	642
Autres tiers et impôt société	24	1 307	1 333
Provisions à caractère courant	33	190	194
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	29 & 30	160	106
Banques et dérivés passif	29 & 30	45	18
TOTAL PASSIF COURANT		2 336	2 293
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	32	378	89
TOTAL PASSIF		8 678	8 000



TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
+ Excédent Brut d'Exploitation	7	880	928
+ Résultat financier	10	(134)	(97)
+ Impôts sur les sociétés payés		(129)	(163)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		15	10
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		59	47
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		4	12
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non conservées		169	(9)
= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	34	864	728
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	35	198	5
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non conservées		(212)	13
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		850	746
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(120)	(104)
+ Éléments non courants des activités non conservées		(65)	(0)
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		665	642
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	36	(281)	(303)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	37	(340)	(387)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		556	500
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non conservées		335	430
= FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)		270	240
+ Augmentation de capital		44	11
- Dividendes payés		(249)	(155)
- Remboursement de la dette long terme		(304)	(157)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(52)	(9)
+ Nouveaux emprunts long terme		75	20
= AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		(281)	(146)
+ Variation des dettes financières court terme		(1 253)	(118)
+ Variation de pourcentage d'intérêt dans les filiales		-	(50)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non conservées		837	(199)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		(902)	(657)
+ Différence de conversion (D)		(20)	(6)
+ Différence de conversion des activités non conservées (D)		47	(2)
= VARIATION DETRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		60	217
- Trésorerie ouverture		1 076	1 098
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		1	4
- Reclassement de la trésorerie de clôture des activités non conservées		(39)	33
- Variation de trésorerie des activités non conservées		-	-
+ Trésorerie clôture	30	1 098	1 352
= VARIATION DETRÉSORERIE		60	217

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Différence de conversion ⁽¹⁾	Réserves de juste valeur liées aux couvertures de flux de trésorerie	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
1^{ER} JANVIER 2010	225 458 199	676	2 379	(203)	(12)	(26)	102	81	2 997	257	3 254
Augmentation de capital											
▸ Actions sous condition de performance	26 166	0	-	-	-	-	-	(0)	-	-	-
▸ Levée d'options de souscription d'actions	1 344 222	4	31	-	-	-	-	-	35	9	44
▸ Apport fusion	(34 638)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes distribués										(12)	(12)
▸ En numéraire ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	(237)	(237)	-	(237)
▸ En actions dans le cadre de la scission du Groupe ⁽³⁾	-	-	(1 099)	-	-	-	-	(1 838)	(2 937)	-	(2 937)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	19	-	19	-	19
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	2	-	(46)	(44)	22	(22)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	217	2	(2)	-	-	217	13	230
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	3 600	3 600	10	3 610
Résultat Global Total	-	-	-	217	2	(2)	-	3 600	3 817	23	3 840
31 DÉCEMBRE 2010	226 793 949	680	1 311	14	(10)	(26)	121	1 560	3 650	299	3 949
Augmentation de capital											
▸ Actions sous condition de performance	108 023	0	-	-	-	-	-	(0)	-	-	-
▸ Levées d'options	349 474	1	7	-	-	-	-	-	8	3	11
Dividendes distribués en numéraire ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	(141)	(141)	(14)	(155)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	13	-	13	-	13
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	(2)	-	2	(1)	(52)	(53)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(20)	3	(2)	-	-	(19)	(28)	(47)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	27	27	23	50
Résultat global total	-	-	-	(20)	3	(2)	-	27	8	(4)	3
31 DÉCEMBRE 2011	227 251 446	682	1 318	(6)	(7)	(31)	134	1 448	3 537	231	3 768

(1) La variation de la différence de conversion Groupe de - 20 millions d'euros entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011 s'explique principalement par la dépréciation du zloty polonais pour - 29 millions d'euros et du réal brésilien pour - 11 millions d'euros vis-à-vis de l'euro ainsi que par l'appréciation du dollar australien pour 13 millions d'euros vis-à-vis de l'euro.



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

	USD	GBP	PLN	BRL	AUD
Décembre 2010	1,3362	0,8608	3,9750	2,2177	1,3136
Décembre 2011	1,2939	0,8353	4,4580	2,4159	1,2723

(2) Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2010 et 2011 s'élèvent à :

(en euros)	2010	2011 ^(*)
Dividende ordinaire par action	0,62	0,65
Dividende exceptionnel par action	N/A	0,50

(*) Dividendes ordinaire et exceptionnel proposés par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2012.

(3) La valorisation des titres Edenred distribués pour leur introduction en Bourse le 2 juillet 2010 s'est élevée à 2 937 M€ (cf. note 2.F).

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

Détail des actions	Déc. 2010	Déc. 2011
Nombre total d'actions autorisées	226 793 949	227 251 446
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	226 793 949	227 251 446
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 2011 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions au 1^{er} janvier 2011	226 793 949
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	108 023
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscription d'actions	349 474
Nombre d'actions au 31 décembre 2011	227 251 446
Nombre d'actions émises au 31 décembre 2011	227 251 446
Nombre d'actions d'autocontrôle au 31 décembre 2011	-
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2011	227 251 446
Plans d'options de souscription d'actions (cf. note 25.3)	12 997 382
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (cf. note 25.3)	269 755
Nombre d'actions potentielles	240 518 583

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2011 serait réduite de la façon suivante :

(en millions d'euros)

Impact de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions ^(*)	392
Impact sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	392

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

Le nombre moyen d'actions à fin décembre 2011 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2011	227 251 446
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2011	227 251 446
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission d'actions nouvelles	(27 803)
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la conversion de plans d'options de souscription d'actions	(116 737)
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2011 (cf. note 25)	227 106 906
Impact des plans d'options de souscription d'actions dilutifs au 31 décembre 2011	685 902
Impact des actions sous conditions de performance dilutives au 31 décembre 2011	135 614
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2011 après dilution (cf. note 25)	227 928 422



PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

	Note	Déc. 2010 (*)	Déc. 2011 (**)
Gearing	(a)	18 %	6 %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée/Dette nette retraitée	(b)	20,1 %	25,7 %
Retour sur capitaux employés	(c)	11,3 %	12,3 %
Création de valeur économique (EVA) (en millions d'euros)	(d)	75	108

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant Edenred, sortie au cours de la période, Groupe Lucien Barrière et Services à bord des trains, reclassés en activités non conservées selon IFRS 5 au 31 décembre 2010).

(**) Données relatives aux activités poursuivies (excluant Groupe Lucien Barrière, sortie au cours de la période, et Services à bord des trains, reclassés en activités non conservées selon IFRS 5 au 31 décembre 2011).

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

Note (b) : En application des ratios utilisés par les principales agences de notation, le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée / dette nette retraitée est calculé comme suit :

	Déc. 2010 (*)	Déc. 2011 (**)
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE (CF. NOTE 30)	730	226
Retraitement <i>pro rata temporis</i> de la dette	319	207
Dette nette moyenne	1 049	433
Valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers ⁽¹⁾	3 742	3 495
TOTAL DETTE NETTE RETRAITÉE	4 791	3 928
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION	695	737
Composante amortissements sur loyer	266	271
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION RETRAITÉE	961	1 008
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION RETRAITÉE/DETTE NETTE RETRAITÉE	20,1 %	25,7 %

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant Edenred, sortie au cours de la période, Groupe Lucien Barrière et Services à bord des trains, reclassés en activités non conservées selon IFRS 5 au 31 décembre 2010).

(**) Données relatives aux activités poursuivies (excluant Groupe Lucien Barrière, sortie au cours de la période, et Services à bord des trains, reclassés en activités non conservées selon IFRS 5 au 31 décembre 2011).

(1) 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 2010, le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée correspond à la valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (3 742 millions d'euros).

Au 31 décembre 2011, le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée correspond à la valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (3 495 millions d'euros).

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

Note (d) : Création de la valeur économique ou Economic Value Added (EVA).

La détermination de la création de valeur économique a été établie pour 2010 et 2011 sur la base des données suivantes :

	Dec 2010	Dec 2011
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL ⁽¹⁾	8,67 %	9,12 %
ROCE APRÈS IMPÔT ⁽²⁾	9,60 %	10,51 %
CAPITAUX EMPLOYÉS (en millions d'euros)	8 123	7 734
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE (en millions d'euros) ⁽³⁾	75	108

(1) Le coût moyen pondéré du capital utilisé au titre de décembre 2010 a été recalculé en prenant en considération le nouveau périmètre Accor une fois la scission réalisée.

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

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

A titre d'exemple, au 31 décembre 2011, les données de la formule sont les suivantes :

EBE : 928 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

Amortissements et provisions : 398 millions d'euros

Taux d'impôt courant : 25,3 % (cf. note 16.2)

Capitaux employés : 7 734 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

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

(ROCE après impôt – coût moyen pondéré du capital) x capitaux employés

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du bêta au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2011 est respectivement de 37 millions d'euros et 38 millions d'euros.



RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE) PAR MÉTIER

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

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

- excédent d'exploitation des activités ajusté (EBE ajusté) : pour chaque métier, cet agrégat comprend l'excédent brut d'exploitation et des produits sur immobilisations financières (dividendes et produits financiers des sociétés externes et mises en équivalence) ;

- capitaux employés : pour chaque métier, total des actifs immobilisés calculés à partir de la moyenne de leur valeur brute 2010 et 2011 sur chaque exercice, et du besoin en fonds de roulement.

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent d'exploitation des activités ajusté (EBE ajusté) et des capitaux employés moyens, au cours de la période de référence. Ainsi, au 31 décembre 2011, le ROCE s'établit à 12,3 % contre 11,3 % au 31 décembre 2010.

(en millions d'euros)	2010	2011
Capitaux employés	8 506	8 194
Retraitements <i>prorata temporis</i> des capitaux employés ⁽¹⁾	(501)	(323)
Effet de change sur les capitaux employés ⁽²⁾	118	(137)
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS	8 123	7 734
Excédent Brut d'Exploitation (cf. note 7)	880	928
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	12	19
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. note 11)	24	7
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS AJUSTÉ (EBE AJUSTÉ)	916	954
ROCE (EBE AJUSTÉ/CAPITAUX EMPLOYÉS)	11,3 %	12,3 %

(1) Dans le cadre du calcul du ROCE, les capitaux employés sont pris en compte au prorata temporis du nombre de mois d'excédent d'exploitation des activités dégagées au cours de la période. Ainsi, aucun des capitaux employés ne sera retenu pour une acquisition réalisée le 31 décembre et pour laquelle aucun excédent d'exploitation des activités n'a été pris en compte dans le compte de résultat.

(2) Les capitaux employés de la période sont ramenés au taux de conversion moyen pour être comparable au taux de conversion de l'excédent d'exploitation des activités.

Le retour sur capitaux employés sur les activités poursuivies (rapport de l'excédent d'exploitation des activités ajusté et des capitaux employés moyens) s'analyse ainsi :

Métiers	Déc. 2010		Déc. 2011	
	Capitaux engagés (en millions d'euros)	ROCE %	Capitaux engagés (en millions d'euros)	ROCE %
HÔTELLERIE	7 873	11,1 %	7 537	12,2 %
Haut et milieu de gamme	4 279	10,4 %	4 138	11,1 %
Économique	2 008	18,2 %	1 987	19,5 %
Économique États-Unis	1 586	4,1 %	1 412	5,2 %
AUTRES ACTIVITÉS	250	15,5 %	197	16,6 %
TOTAL GROUPE HORS ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	8 123	11,3 %	7 734	12,3 %

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Cadre général

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice 2011 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2011. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2010 établi selon le même référentiel comptable.

Au 31 décembre 2011, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB.

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

De nouveaux textes ou amendements tels qu'adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2011 sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2011 :

- amendement à IAS 32 « Classement des droits de souscription émis » : Cet amendement a pour objectif d'apporter des précisions sur la manière de comptabiliser certains droits lorsque les instruments émis sont libellés dans une monnaie autre que la monnaie fonctionnelle de l'émetteur. Si ces instruments sont émis en proportion aux actionnaires existants de l'émetteur contre un montant fixé de trésorerie, ils sont des capitaux propres, même si leur prix d'exercice est libellé dans une monnaie autre que la monnaie fonctionnelle de l'émetteur. Ce texte est sans effet sur les exercices publiés ;
- amendement à IFRIC 14 « Paiements anticipés des exigences de financement minimal » : cet amendement est sans effet sur les exercices publiés ;
- amendement à IFRS 1 « Exemption limitée à la présentation d'informations comparatives relatives à IFRS 7 par les premiers adoptants » : ce texte concernant les premiers adoptants aux IFRS, est par conséquent sans effet sur les exercices publiés ;
- améliorations des IFRS (mai 2010) : l'application de ces améliorations est sans effet sur les exercices publiés ;
- l'interprétation IFRIC 19 « Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres » : cet amendement précise le principe de comptabilisation des instruments de capitaux propres d'une entité émis afin d'éteindre entièrement ou en partie un passif financier. Cet amendement est sans effet sur les exercices publiés ;
- IAS 24 Révisée « Information relative aux parties liées » : cette norme révisée est sans effet sur les exercices publiés.



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

Le Groupe n'a pas choisi d'appliquer de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union Européenne au 31 décembre 2011 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2011 :

Référence Norme ou Interprétation	Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du groupe Accor au cours de la première période d'application	
Amendement à IFRS 1	« Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fixes pour les nouveaux adoptants »	01/07/2011	
Amendement à IAS 12	« Impôt différé : recouvrement des actifs sous-jacents »	01/01/2012	
Amendement à IFRS 7	« Informations à fournir : Transferts d'actifs financiers »	01/07/2011	
Amendement à IFRS 7	« Informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers »	01/01/2013	
IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	01/01/2015	
Complément à la norme IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	01/01/2015	
Amendement à IAS 32	« Compensation d'actifs financiers et passifs financiers »	01/01/2014	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
IFRS 10	« États financiers consolidés »	01/01/2013	La norme IFRS 10 définit un modèle unique d'analyse du contrôle, base de la consolidation par intégration globale, qui comprend trois éléments : le pouvoir, l'exposition au rendement et la capacité d'utiliser le pouvoir afin d'influer sur les rendements. Des travaux sont actuellement en cours afin de déterminer les éventuels impacts de cette nouvelle norme. Cependant, aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade.
IFRS 11	« Accords conjoints »	01/01/2013	La norme IFRS 11 supprimant la méthode de l'intégration proportionnelle pour la comptabilisation des entités sous contrôle conjoint, le groupe Accor sera amené à comptabiliser ces entités soit selon la méthode de la mise en équivalence si le contrôle conjoint est toujours justifié, soit en intégration globale si le contrôle exclusif est désormais démontré selon les nouveaux critères de la norme IFRS 10, à partir du 1 ^{er} janvier 2013 avec présentation d'un comparatif sur l'exercice précédent. L'impact des sociétés aujourd'hui consolidées en intégration proportionnelle est faible au niveau du Groupe (cf. note 42).
IFRS 12	« Informations à fournir sur les participations dans les autres entités »	01/01/2013	
IFRS 13	« Évaluation à la juste valeur »	01/01/2013	
IAS 27 Révisée	« États financiers individuels »	01/01/2013	
IAS 28 Révisée	« Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises »	01/01/2013	
Amendement à IAS 1	« Présentation des autres éléments du résultat global »	01/07/2012	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
IAS 19 Révisée	« Avantages du personnel »	01/01/2013	Les modifications apportées à la norme IAS 19 visent, entre autres, à éliminer la possibilité de différer la comptabilisation de tout ou partie des écarts actuariels (méthode dite du corridor), à préciser la présentation des variations de la valeur de l'engagement net et à améliorer l'information à fournir en annexes. Accor n'ayant pas opté pour la méthode du corridor pour comptabiliser ses écarts actuariels, les impacts attendus ne devraient pas être significatifs.
IFRIC 20	« Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert »	01/01/2013	Aucun impact n'est attendu sur les comptes consolidés du Groupe

Première adoption des IFRS

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

- non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004 ;
- reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1^{er} janvier 2004 ;
- non-réévaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur ;
- application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » aux instruments de capitaux propres attribués après le 7 novembre 2002 dès lors que les droits n'étaient pas acquis le 1^{er} janvier 2005.

Base de préparation des états financiers

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre à l'exception du Groupe Lucien Barrière SAS qui clôture au 31 octobre. En conséquence, les comptes annuels de cette société qui sont intégrés dans les états financiers de décembre 2010 correspondent à l'arrêté réalisé le 31 octobre 2010.

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

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

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

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie Groupe et traduisent la réalité économique des transactions.

Gestion du capital

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

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les objectifs, politiques et procédures de gestion sont demeurés inchangés en 2011.

Le Groupe gère son capital en utilisant un ratio, égal à l'endettement net divisé par les capitaux propres (cf. note sur les Principaux ratios de gestion et note 30). La politique du Groupe est de maintenir ce ratio en dessous de 100 %. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes financières à court et long terme y compris les dettes liées à des locations financement, des instruments dérivés passifs ainsi que des découverts bancaires, de laquelle sont soustraits les prêts à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les instruments dérivés actifs ainsi que les créances sur cessions d'actifs à court terme.

Les capitaux propres incluent les actions préférentielles convertibles, la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres.

De plus, le Groupe s'est fixé comme objectif à fin décembre un ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation retraitée/ Dette nette retraitée » conforme à l'*investor grade status*.

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

A. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Accor exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés exploitées en commun par un nombre limité de partenaires avec lesquels Accor exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord entre actionnaires, sont consolidées par intégration proportionnelle.

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

Conformément à la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels », seuls les droits de vote potentiels exerçables ou convertibles, sont pris en considération pour apprécier le contrôle. Il n'est pas tenu compte des droits de vote potentiels non immédiatement exerçables ou convertibles, ou soumis à l'occurrence d'un événement futur.



B. Prises et Pertes de contrôle – variation de périmètre

Depuis le 1^{er} janvier 2010, suite à la mise en application des normes IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises » et IAS 27 révisée « États financiers consolidés et individuels », le Groupe comptabilise ses regroupements d'entreprises et ses variations de pourcentage d'intérêts conformément aux principes comptables décrits ci-dessous.

B. 1. Prises de contrôle

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global ;
- l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis sont évalués à leur juste valeur. L'évaluation réalisée dans un délai n'excédant pas un an et cessant dès lors que l'information nécessaire pour identifier et évaluer les éléments a été obtenue, est réalisée 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 ;
- la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente l'écart d'acquisition, comptabilisé à l'actif du bilan (cf. note C. Écarts d'acquisition).

Les coûts liés à un regroupement d'entreprises sont directement comptabilisés en charges.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la quote-part d'intérêt antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat.

B. 2. Pertes de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel

Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel s'analyse comme une cession d'un intérêt contrôlant suivie d'une acquisition d'un intérêt non contrôlant. Il en résulte, à la date de perte de contrôle :

- la comptabilisation d'un résultat de cession d'actifs, constitué de :
 - un résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée, et
 - un résultat de réévaluation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée ;
- le reclassement en résultat de la quote-part cédée des autres éléments du résultat global.

B.3. Variation du pourcentage d'intérêt dans une société consolidée en intégration globale

Les transactions relatives aux intérêts minoritaires des sociétés consolidées en intégration globale qui n'entraînent pas une perte de contrôle, sont désormais comptabilisées comme des transactions entre actionnaires et donc constatées en capitaux propres sans effet sur le résultat et les autres éléments du résultat global.

B.4. Perte d'influence notable avec conservation d'un intérêt résiduel

Une perte d'influence notable avec conservation d'un intérêt résiduel s'analyse comme une cession de titres mis en équivalence suivie d'une acquisition d'un actif financier. Il en résulte, à la date de cession :

- la comptabilisation d'un résultat de cession, constitué de :
 - un résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée, et
 - un résultat de réévaluation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée ;
- le reclassement en résultat de la totalité des autres éléments du résultat global.

C. Écarts d'acquisition

C. 1. Écart d'acquisition positif

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

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, applicable aux regroupements d'entreprises réalisés à partir du 1^{er} janvier 2010, le Groupe est amené à choisir, pour chaque prise de contrôle partielle, de comptabiliser l'écart d'acquisition :

- soit sur une base de 100 % : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à sa juste valeur et un écart d'acquisition attribuable aux intérêts minoritaires est alors comptabilisé en plus de l'écart d'acquisition au titre de la part acquise ;
- soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure sur les rachats complémentaires de participations ne donnant pas le contrôle) : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à la quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise et seul un écart d'acquisition au titre de la part acquise est comptabilisé.

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

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

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

C. 2. Écart d'acquisition négatif

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

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

D. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Les postes de bilan exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice.

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

Pour la conversion des comptes des filiales situées dans les pays à hyper-inflation, les actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours de change en vigueur le jour de la transaction (cours historique), et les actifs et passifs monétaires sont convertis au cours de clôture. Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours historique, les autres postes sont convertis au cours moyen du mois de leur enregistrement. Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat en résultat financier.

E. Immobilisations

E.1. Immobilisations incorporelles

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

Le Groupe a considéré ses marques principales et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir les utiliser. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. note 1.E.6).

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

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

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

Les frais de développement des projets informatiques engagés pendant la phase de développement sont quant à eux comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne dès que les critères suivants sont satisfaits conformément à la norme IAS 38 :

- l'intention et la capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables ;
- le coût de l'actif peut être évalué de façon fiable.

E. 2. Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient moins les amortissements et les pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence dès leur mise en service.



À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, selon une approche par composantes, sur leur durée d'utilité :

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

E.3. Coûts d'emprunt

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

E.4. Contrats de location et opérations de cession-bail

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

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

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

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

Par opposition aux contrats de location-financement, les contrats de location simple font l'objet d'une comptabilisation de la charge de loyers au compte de résultat. Ceux-ci sont constatés en résultat de façon linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en note 6.

Par ailleurs, pour les opérations de cession-bail ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

E.5. Autres immobilisations financières

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

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

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

E.6. Valeur recouvrable des immobilisations

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation dès

l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations suivantes :

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

Indices de perte de valeur

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

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

Unités Génératrices de Trésorerie

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf lorsqu'un actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles d'autres actifs. Dans ce cas, il est regroupé dans une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et c'est cette dernière qui est testée (cf. note 13).

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 Etats-Unis	$6,5 < x < 8$

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

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

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

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Un calcul spécifique prenant en compte les caractéristiques propres à chaque zone a été réalisé. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays.

Immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition

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

Évaluation des provisions pour dépréciation

À l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une provision pour dépréciation à comptabiliser, la provision comptabilisée est égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'actif ou de l'UGT testé. La dépréciation est constatée dans le poste « Dépréciation d'actifs » (cf. note 1.R.7)

Reprises des provisions pour dépréciation

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



E.7. Actifs ou groupe d'actifs destinés à être cédés

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

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

Cette ligne regroupe par conséquent :

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

F. Stocks

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

G. Charges constatées d'avance

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

H. Charges de personnel

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

I. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie

de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Lorsque l'effet de la valeur temps est important, les provisions sont actualisées par un taux reflétant le passage du temps, basé généralement sur le rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (ou à défaut les obligations d'État).

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration et que ce plan a été notifié aux parties concernées en date d'arrêtés des comptes.

J. Engagements de retraites et assimilés

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

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

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

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

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

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

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

K. Conversion des opérations libellées en devises

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

Les créances et les dettes correspondantes sont converties en euros sur la base du cours de change en vigueur à la date d'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.

L. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé.

L'impôt exigible de la période et des périodes précédentes au titre des bénéfices imposables est comptabilisé en tant que passif dans la mesure où il n'est pas payé.

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

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

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

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

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et différences temporelles que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable sur la base des dernières prévisions mises à jour.

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

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les actifs d'impôts différés des sociétés acquises, non reconnus au moment du regroupement ni pendant la période d'ajustement sont comptabilisés en résultat sans ajustement de l'écart d'acquisition s'ils sont liés à un événement post-acquisition.

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

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

- 1) la Contribution foncière des entreprises (CFE), assise sur la valeur locative des seuls biens passibles de taxes foncières, présentant des caractéristiques similaires à celles de la taxe professionnelle et de ce fait assimilable comptablement à une charge opérationnelle ; et
- 2) la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée produite par les entreprises et présentant certaines caractéristiques la rapprochant d'un impôt sur le résultat au regard d'IAS 12.

Dans un communiqué du 14 janvier 2010, le Conseil National de la Comptabilité a considéré qu'il appartenait à chaque entreprise d'exercer son jugement afin de déterminer la qualification de la CVAE.

Dans ses comptes 2010 et 2011, Accor a décidé de classer la charge de CVAE en impôt.

M. Opérations en actions

M.1. Paiement fondé sur des actions

Plans d'Options de Souscription

Conformément à la norme IFRS 1, seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1^{er} janvier 2005 sont évalués et comptabilisés en charges de personnel. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués et restent non comptabilisés.

L'ensemble des plans en vigueur au 31 décembre 2011 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Parmi ces plans,

- quatorze plans sont des options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté



une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ;

- un plan est assorti de conditions de performance non liées au marché et d'une condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ;
- deux plans sont assortis de conditions de performance liées au marché et d'une condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés évaluée selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'attribution. La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant aux dates des Conseils d'administration ayant décidé de ces plans.

Conformément aux principes comptables de la norme IFRS 2, les conditions de performance non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des biens et services reçus mais viennent par contre ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

Les conditions de performance liées au marché sont quant à elles intégrées dans la valorisation de l'instrument octroyé. Ces conditions génèrent une baisse de la valeur de l'option. La valorisation de l'option avec conditions de marché ne peut être révisée, quel que soit le niveau de réalisation des conditions qui sera observé à la fin de la période d'acquisition des droits. La juste valeur de l'option est obtenue à partir de la méthode Monte Carlo, consistant à simuler un nombre suffisant de scénarii de diffusions browniennes du cours de l'action groupe Accor et de l'indice correspondant. L'hypothèse de comportement d'exercice est également intégrée dans le modèle de Monte Carlo.

Lors de l'exercice des options, le compte de trésorerie reçue est débité et un compte de capitaux propres est crédité : le montant reçu est réparti entre augmentation de capital et prime d'émission.

Plan d'Épargne Groupe

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

Les plans épargne Groupe permettent aux salariés d'investir dans des actions du Groupe à un prix décoté. Le prix de souscription avant application de la décote est basé sur la moyenne des vingt derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution. Ces actions sont 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 Etats-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 au 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.

M.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.

N. Instruments financiers

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

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

N.1. Actifs financiers

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

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

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

- la catégorie « actifs financiers disponibles à la vente » qui comprend principalement les titres de participations, les parts de SICAV et de fonds commun de placement et les titres de créances négociables. Ces actifs sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés (technique de valorisation de niveau 1), aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement (technique de valorisation de niveau 1) et à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de

chaque titre (techniques de valorisation de niveau 3 basées sur des données non observables). Pour les titres non cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, les titres sont alors maintenus au bilan à leur coût d'entrée c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transactions éventuels. Lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable de ces titres (notamment en cas de baisse importante ou prolongée de la juste valeur), la perte cumulée comptabilisée en capitaux propres est alors constatée en résultat et est non réversible.

N.2. Instruments dérivés

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

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

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

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

N.3. Passifs financiers couverts par des instruments dérivés

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

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

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

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



N.4. Emprunts bancaires

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

N.5. Passifs financiers obligataires convertibles

Les passifs financiers obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres.

La composante obligataire est égale à la valeur présente de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation, actualisés au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible, déduction faite éventuellement de la valeur du *call* émetteur calculée au moment de l'émission de l'obligation.

La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal à l'émission.

Les frais sont affectés à chaque composante au prorata de leur quote-part dans le montant nominal émis. La différence entre les frais financiers IFRS et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette afin qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non-conversion corresponde bien au prix de remboursement.

N.6. Autres passifs financiers

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

O. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable.

P. Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés

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

Q. Promesses unilatérales d'achat consenties par Accor

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

Pour les PUT émis jusqu'au 31 décembre 2009, les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées de la façon suivante :

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

Pour les PUT émis à partir du 1^{er} janvier 2010, suite à la mise en application de la norme IAS 27 révisée, les variations ultérieures de valeur sont comptabilisées comme des reclassements au sein des capitaux propres sans incidence sur le résultat.

R. Présentation du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie

R.1. Chiffre d'affaires

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

- lorsque les hôtels sont détenus en propriété ou bien sont exploités *via* un contrat de location, de l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients ; et
- lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise, ...) perçue au titre de ces contrats.

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

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété.

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

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

R.2. Autres produits opérationnels

Ils correspondent aux produits financiers sur les fonds structurellement mis à la disposition de l'activité Edenred.

Ils représentent des produits d'exploitation de ce métier et, cumulés avec le chiffre d'affaires comptable, forment le chiffre d'affaires opérationnel du Groupe (cf. note 17).

R.3. Résultat brut d'exploitation

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

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

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

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

R.4. Loyers, Amortissements et Provisions

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

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

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

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

R.5. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

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

R.6. Charges de restructuration

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

R.7. Dépréciation d'actifs

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

R.8. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

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

R.9. Résultat de la gestion des autres actifs

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

R.10. Résultat opérationnel avant impôt

Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

R.11. Résultat net des activités non conservées

Une activité non conservée est une composante dont Accor s'est séparé ou qui est classée comme destinée à être cédée et :

- a) qui représente un secteur d'activité ou une région géographique principale et distincte pour le groupe Accor ;



- b) qui fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- c) qui est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat net des activités non conservées comprend :

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

R.12. Tableau de flux de trésorerie

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole, d'une part, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'autre part les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement et enfin les flux de trésorerie provenant des activités de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents après variation des impôts différés et plus-value de cession d'actifs ;
- les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- la variation du besoin en fonds de roulement.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- les investissements sur actifs existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;

- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les investissements de développement réalisés sur des actifs non courants classés en actifs destinés à être cédés du fait de leur cession prochaine ;
- les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

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

S. Calcul du résultat par action

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

T. Autres informations

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

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

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2011 ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général de Accor et ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 21 février 2012. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 10 mai 2012.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

A. Cessions et retours aux actionnaires

A.1. Stratégie de recentrage sur l'Hôtellerie

Dans le cadre de la stratégie du Groupe communiquée au marché financier courant 2006 et régulièrement réaffirmée depuis 2009, le Groupe a procédé à la cession de participations non stratégiques. Les principales cessions de 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 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	-
	CLUB MÉDITERRANÉE	1 162 630 titres soit environ 4 % du capital	12 millions d'euros	(3) millions d'euros	-
2010	EDENRED (ex-division Services)	(Cf note 2.F)	2 937 millions d'euros (**)	4 044 millions d'euros	-
2011	Groupe Lucien Barrière	(Cf. note 2.B.2)	268 millions d'euros	5 millions d'euros	-
	Lenôtre	(Cf. note 2.B.4)	41 millions d'euros	23 millions d'euros	-

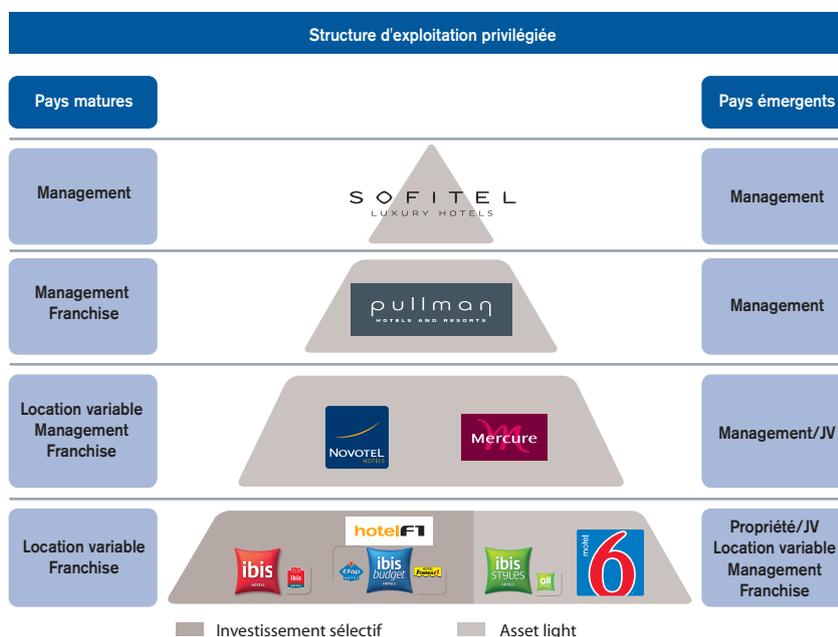
(*) Le calcul des plus ou moins values est arrêté sur la base des valeurs des actifs après éventuelles dépréciations.

(**) Juste valeur des titres apportés (cf. note 2.F).

A.2. Stratégie immobilière

Dans le cadre de la stratégie du Groupe communiquée depuis 2005 aux marchés financiers, le Groupe modifie le mode d'exploitation de ses unités hôtelières. Cette stratégie dite

de l'« Asset Right/Asset Light », qui s'appuie sur une analyse détaillée des profils de risques et de rentabilité de chaque segment hôtelier vise à réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des cash flows du Groupe.





Synthèse de la politique immobilière depuis le 1^{er} janvier 2005

Depuis le 1^{er} janvier 2005, 1 141 unités ont fait l'objet d'un changement de mode d'exploitation. Le tableau ci-dessous résume par type d'opérations les différentes transactions mises en œuvre :

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels	Prix de cession	Impact dette	Impact actualisé des loyers retraités (*)	Impact dette retraitée (**)
Cession avec maintien d'un contrat de location variable	599	3 908	1 764	1 556	3 320
Cession avec maintien d'un contrat de location	1	3	3	(5)	(2)
Cession avec maintien d'un contrat de management	35	813	552	340	892
Cession avec maintien d'un contrat de franchise	315	406	374	255	629
Cessions simples	191	673	589	178	767
TOTAL	1 141	5 803	3 282	2 324	5 606

(*) Engagements de loyers actualisés à 8 %.

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

Les différentes transactions réalisées depuis le 1^{er} janvier 2005 dans le cadre de cette stratégie sont les suivantes :

A.2.1. Opérations de *Sale & Variable Lease Back*

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

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

	Partenaire	Pays	Nombre d'unités	Caractéristiques des contrats	Loyers
2005	Foncière des Murs	France	128	Durée de 12 ans renouvelable quatre fois par hôtels au gré de Accor	Moyenne de 15,5 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et réduit à 14,5 % lors du second renouvellement
2006	Foncière des Murs	France/ Belgique	67	Durée de 12 ans renouvelable quatre fois par hôtels au gré de Accor	14 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et réduit à 13 % lors du second renouvellement
2007	Land Securities	Royaume-Uni	29	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor	21 % du chiffre d'affaires sans minimum garanti
2007	Moor Park Real Estate	Allemagne/ Pays-Bas	86	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor	18 % du chiffre d'affaires sans minimum garanti
2008	Axa Reim et la Caisse des dépôts et consignations	France/Suisse	55	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor	Moyenne de 16 % du chiffre d'affaires sans minimum garanti
2009	Consortium d'investisseurs institutionnels français de premier rang au travers d'un OPCI	France	157	Durée de 12 ans renouvelable six fois par hôtels au gré de Accor	Moyenne de 20 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti
2010	Invesco Real Estate	France/Italie/ Allemagne/ Slovaquie	4	Durée de 15 ans renouvelable à l'initiative de Accor	Moyenne de 22 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, à l'exception des 3 premières années pour 18 M€
2010-2011	Consortium de 2 investisseurs : Predica et Foncière des Murs	France/ Belgique/ Allemagne	45	Durée de 12 ans renouvelable à l'initiative de Accor	Moyenne de 19 % du chiffre d'affaires annuel, sans minimum garanti, à l'exception des 2 premières années (2011 et 2012) pour 23 M€
2011	OPCI géré par La Française REM et Aream	France	7	Durée de 12 ans renouvelables six fois au gré de Accor	Moyenne de 23 % du chiffre d'affaires annuel, sans minimum garanti
2005-2011	Divers	Allemagne/ Mexique/ France/Autres	21		NA
TOTAL 2005-2011			599		

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 Retraîtée
2005	Foncière des Murs	1 025	107	146	831
2006	Foncière des Murs	494	143	327	332
2007	Land Securities	632	168	157	526
2007	Moor Park Real Estate	688	142	181	536
2008	Axa Reim et la Caisse des dépôts et consignations	361	87	267	323
2009	Consortium d'investisseurs institutionnels français	203	39	153	214
2010	Invesco Real Estate	83	(5)	76	98
2010-2011	Consortium de 2 investisseurs : Predica et Foncière des Murs	228	45	253	254
2011	OPCI géré par La Française REM et Atream	63	(5)	68	68
2005-2011	Divers	131	NA	136	138
TOTAL 2005-2011		3 908	NA	1 764	3 320

Dans le cadre de chacune de ces transactions, Accor et le(s) partenaire(s) ont pris des engagements de travaux sur les actifs cédés. Les engagements pris et les montants réalisés à la date de clôture sont détaillés en note 40. De plus, le Groupe s'engage généralement à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires.

La transaction de *Sale & Variable Lease Back* réalisée en 2010 avec Invesco Real Estate porte sur 4 hôtels, représentant 937 chambres (le Novotel Roma la Rustica et le Mercure Corso Trieste à Rome, le Pullman la Défense et le Novotel München City en Allemagne), ainsi que le Mercure Bratislava en Slovaquie vendu en état futur d'achèvement. Les hôtels, cédés pour un montant de 83 millions d'euros continuent d'être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable (moyenne 22 % du chiffre d'affaires annuel), pour une période de 15 ans renouvelable à l'initiative de Accor. Les frais d'assurance, taxe foncière et coûts d'entretien structurels immobiliers sont à la charge du propriétaire.

La transaction de *Sale & Variable Lease Back* conclue en 2010 avec Predica et Foncière des Murs porte sur 46 hôtels en France, en Belgique et en Allemagne sous les enseignes Novotel, Suite Novotel, ibis et Etap Hotel. Sur les années 2010 et 2011, 45 hôtels ont été cédés (29 en France, 10 en Belgique et 6 en Allemagne). Le prix de cession atteint 228 millions d'euros réalisés en cumulé à fin décembre 2011. Les hôtels cédés continuent d'être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable (loyers représentant environ 19 % du chiffre d'affaires annuel) sans minimum garanti à l'exception des 2 premières années (2011 et 2012) pour 23 millions d'euros, pour une période de 12 ans renouvelable 6 fois à l'initiative de Accor. Dans le cadre de ce bail, le nouveau propriétaire assumera la charge des investissements d'entretien

structurel des hôtels, les frais d'assurance, ainsi que les taxes foncières. La transaction inclut un programme de rénovation de 48 millions d'euros, dont 33 millions d'euros financés par l'acquéreur. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraits de 254 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2011.

La transaction de *Sale & Variable Lease Back* conclue en 2011 avec La Française REM et ATREAM porte sur 7 Hôtels Suite Novotel en France pour un prix de cession de 63 millions d'euros. Les hôtels cédés continuent d'être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable (loyers représentant en moyenne 23 % du chiffre d'affaires annuel) sans minimum garanti, pour une période de 12 ans renouvelable 6 fois à l'initiative de Accor. Dans le cadre de ce bail, le nouveau propriétaire assumera la charge des investissements d'entretien structurel des hôtels, les frais d'assurance, ainsi que les taxes foncières. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraits de 68 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2011.

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 en cohérence avec la stratégie immobilière du Groupe (cf. note 2.A.2).

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	Etats-Unis (Sofitel situés à Chicago, Los Angeles, Miami, Minneapolis, San Francisco Bay et Washington)	6	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conservation d'une participation minoritaire de 25 % dans la nouvelle entité (mise en équivalence dans les comptes du Groupe) ▶ Accor assure la gestion de ces établissements dans le cadre d'un contrat de management de 25 ans, trois fois renouvelable pour 10 ans
2007	Joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership et Accor	Etats-Unis (Sofitel situés à New York et Philadelphie)	2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conservation d'une participation minoritaire de 25 % dans l'entité (mise en équivalence dans les comptes du Groupe) ▶ Accor assure la gestion des établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans
2007	Société Stratom	Antilles (2 Sofitel et 2 Novotel)	4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accor conserve un contrat de management ▶ Conservation de 40 % de la société propriétaire de l'hôtel (mise en équivalence dans les comptes du Groupe) ▶ Accor assure la gestion de l'établissement dans le cadre d'un contrat de management conclu pour une période de 25 ans
2008	Société Hôtelière Paris les Halles	Pays-Bas (Sofitel The Grand)	1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accor conserve un contrat de management
2008	Esnee	France (MGallery Baltimore)	1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accor conserve un contrat de management
2011	Host	Nouvelle-Zélande	6	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accor conserve un contrat de management
2011	Joint-Venture européenne de Host avec APG et une filiale de GIC	France (Pullman Paris Bercy)	1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accor conserve un contrat de management
2011	Consortium d'investisseurs privés français	France (Sofitel Arc de Triomphe à Paris)	1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accor conserve un contrat de management
2005-2011	Divers	Australie/Etats-Unis/ France	13	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accor conserve un contrat de management
TOTAL 2005-2011			35	

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

(en millions d'euros)		Prix de cession	Plus ou moins value réalisée	Impact Dette	Impact Dette Retraité
2006	6 Sofitel aux Etats-Unis	295	(15)	184	285
2007	2 Sofitel aux Etats-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
2011	4 Novotel et 2 ibis en Nouvelle-Zélande	25	(0)	29	54
2011	Pullman Paris Bercy	90	31	86	86
2011	Sofitel Arc de Triomphe à Paris	41	7	34	34
2005-2011	Divers	71	NA	71	124
TOTAL 2005-2011		813	NA	552	892

En 2011, Accor a cédé dans le cadre d'une transaction de *Sale & Management Back* le Pullman Paris Bercy (396 chambres) ; l'acquéreur s'étant parallèlement engagé à financer des travaux de rénovation.

Accor continue d'exploiter l'hôtel aux termes d'un contrat de management à long terme d'une durée de 24 ans, renouvelable à l'initiative de Accor pour six périodes successives d'une durée de 6 ans chacune.

En 2011, Accor a cédé dans le cadre d'une transaction de *Sale & Management Back* le Sofitel Arc de Triomphe à Paris ; l'acquéreur s'étant engagé à financer 25 millions d'euros de travaux de rénovation. Ces derniers ont été confiés à Accor, en qualité de maître de l'ouvrage, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière (cf. note 40).

Accor continue d'assurer la gestion de l'établissement dans le cadre d'un contrat de management à long terme, d'une durée de 30 ans renouvelable à l'initiative de Accor pour trois périodes successives d'une durée de 10 ans chacune.

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 506 hôtels :

	<i>Sale & Franchise Back</i>	Cessions simples	Prix de cession	Impact dette	Impact dette retraitée	
	(en nombre d'hôtels)					(en millions d'euros)
			Principaux pays concernés			
2005	25	17	Allemagne	43	43	164
2006	27	25	France, Etats-Unis et Danemark	195	109	188
2007	34	39	France, Etats-Unis, Allemagne	256	254	302
2008	49	12	France, Etats-Unis, Allemagne	117	104	121
2009	26	30	France, Allemagne, Etats-Unis, Pays-Bas	120	106	110
2010	85	30	France, Etats-Unis, Chine, Allemagne, Brésil, Portugal, Suède	163	195	252
2011	69	38	France, Allemagne, Pologne, Belgique, Hongrie, Chine, Etats-Unis	185	152	259
TOTAL	315	191		1 079	963	1 396

A.3 Retour aux actionnaires lie a la trésorerie générée par les cessions d'actifs

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

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

- **10 mai 2006 : annonce d'un premier programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros.**
Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006, à un prix maximum de 62 euros par titre. Au cours de l'exercice 2006, 10 324 607 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 481 millions d'euros soit au cours moyen de 46,56 euros par action. De plus, 332 581 titres supplémentaires ont été rachetés en 2006 et annulés en janvier 2007 pour une valeur de 19 millions d'euros ;
- **14 mai 2007 : annonce d'un deuxième programme de rachat d'actions d'un montant de 700 millions d'euros.**
Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de 100 euros par titre. Au cours de l'exercice 2007, 10 623 802 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 700 millions d'euros soit au cours moyen de 65,89 euros par action ;

- **28 août 2007 : annonce d'un troisième programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros.**

Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de 100 euros par titre. Ainsi, au cours du deuxième semestre 2007, 8 507 150 actions ont été rachetées sur le marché pour un montant de 500 millions d'euros soit au cours moyen de 58,78 euros par action. Au 31 décembre 2007, seuls 1 300 000 titres avaient été annulés juridiquement, l'annulation juridique des 7 207 150 titres restants ayant été réalisée au cours du second semestre 2008 ;

- **25 août 2008 : annonce d'un quatrième programme de rachat d'actions.**

Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2008, à un prix maximum de 100 euros par titre. Ainsi, au cours du deuxième semestre 2008, 1 837 699 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 62 millions d'euros soit au cours moyen de 33,70 euros par action.

Par ailleurs, le Groupe a procédé au versement d'un dividende exceptionnel de 1,50 euro par titre (portant sur 224 233 558 titres) pour un montant de 336 millions d'euros en 2007 et de 1,50 euro par titre (portant sur 221 529 415 titres) pour un montant de 332 millions d'euros en 2008.

Au total près de 2,4 milliards d'euros ont été retournés aux actionnaires depuis 2006.



B. Développement Organique et par Acquisition

B.1. Développement hôtelier

Dans le cadre de son plan stratégique, le Groupe poursuit son programme de développement. Ainsi, sur la période 2006-2011, 168 759 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, en 2011, à l'ouverture ou à l'acquisition de 318 hôtels, pour un total de 38 661 chambres. Par ailleurs, 121 hôtels ont été fermés sur la période, soit 14 328 chambres.

Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2011

(en nombre d'hôtels)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	16	4	7	80	5	112 (*)
Pullman	6	9	8	29	8	60
Novotel	49	54	125	109	57	394
Mercure	47	83	86	211	346	773
Adagio	2	7	1	77	1	88
Suite Novotel	1	8	9	4	7	29
ibis	114	123	239	111	346	933
all seasons/ibis Styles	3	12	5	15	114	149
Etap Hotel/ibis budget	30	63	105	9	230	437
hotelF1	28	-	158	-	57	243
Formule 1	35	13	9	11	17	85
Motel 6/Studio 6	318	288	-	-	488	1 094
Autres	10	2	-	15	2	29
TOTAL	659	666	752	671	1 678	4 426
TOTAL (en %)	14,9 %	15,0 %	17,0 %	15,2 %	37,9 %	100,0 %

(*) 120 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.

(en nombre de chambres)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	2 489	1 196	1 173	22 179	1 850	28 887
Pullman	1 622	2 540	2 495	9 058	1 970	17 685
Novotel	9 337	10 637	20 756	25 907	7 480	74 117
Mercure	5 931	13 379	12 645	31 629	31 229	94 813
Adagio	207	817	133	8 442	111	9 710
Suite Novotel	174	1 239	1 127	488	592	3 620
ibis	16 027	16 331	33 177	20 137	27 405	113 077
all seasons/ibis Styles	330	935	911	2 260	8 674	13 110
Etap Hotel/ibis budget	2 753	6 829	9 815	1 224	16 676	37 297
hotelF1	1 937	-	12 571	-	3 705	18 213
Formule 1	2 847	1 068	2 562	1 301	1 389	9 167
Motel 6/Studio 6	36 371	32 900	-	-	37 449	106 720
Autres	1 892	154	-	3 086	166	5 298
TOTAL	81 917	88 025	97 365	125 711	138 696	531 714
TOTAL (en %)	15,4 %	16,6 %	18,3 %	23,6 %	26,1 %	100,0 %

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2011

(en nombre d'hôtels)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	101	46	432	104	806	1 489
Europe hors France	141	280	250	88	242	1 001
Amérique du Nord	322	288	-	12	489	1 111
Amérique Latine & Caraïbes	24	6	48	88	28	194
Autres pays	71	46	22	379	113	631
TOTAL	659	666	752	671	1 678	4 426
TOTAL (en %)	14,9 %	15,0 %	17,0 %	15,2 %	37,9 %	100,0 %

(en nombre de chambres)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	10 326	5 564	48 722	12 211	59 564	136 387
Europe hors France	20 319	41 773	35 247	13 149	24 926	135 414
Amérique du Nord	37 556	32 900	-	3 664	37 598	111 718
Amérique Latine & Caraïbes	3 351	936	9 227	13 139	3 529	30 182
Autres pays	10 365	6 852	4 169	83 548	13 079	118 013
TOTAL	81 917	88 025	97 365	125 711	138 696	531 714
TOTAL (en %)	15,4 %	16,6 %	18,3 %	23,6 %	26,1 %	100,0 %

Parc hôtelier par zone géographique et marque au 31 décembre 2011

(en nombre d'hôtels)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	12	19	9	8	64	112 (*)
Pullman	14	12	-	2	32	60
Novotel	117	139	8	17	113	394
Mercure	237	292	-	73	171	773
Adagio	80	8	-	-	-	88
Suite Novotel	19	8	-	-	2	29
ibis	381	329	-	81	142	933
all seasons/ibis Styles	79	27	-	-	43	149
Etap Hotel/ibis budget	306	130	-	-	1	437
hotelF1	243	-	-	-	-	243
Formule 1	-	25	-	12	48	85
Motel 6/Studio 6	-	-	1 094	-	-	1 094
Autres	1	12	-	1	15	29
TOTAL	1 489	1 001	1 111	194	631	4 426
TOTAL (en %)	33,6 %	22,6 %	25,1 %	4,4 %	14,3 %	100,0 %

(*) 120 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.



(en nombre de chambres)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	1 593	4 599	2 893	1 542	18 260	28 887
Pullman	4 336	3 009	-	538	9 802	17 685
Novotel	15 799	26 630	2 105	2 861	26 722	74 117
Mercure	22 506	37 573	-	9 504	25 230	94 813
Adagio	8 846	864	-	-	-	9 710
Suite Novotel	2 197	1 131	-	-	292	3 620
ibis	33 581	41 902	-	12 139	25 455	113 077
all seasons/ibis Styles	5 698	2 278	-	-	5 134	13 110
Etap Hotel/ibis budget	23 567	13 609	-	-	121	37 297
hotelF1	18 213	-	-	-	-	18 213
Formule 1	-	1 794	-	3 213	4 160	9 167
Motel 6/Studio 6	-	-	106 720	-	-	106 720
Autres	51	2 025	-	385	2 837	5 298
TOTAL	136 387	135 414	111 718	30 182	118 013	531 714
TOTAL (en%)	25,7%	25,5%	21,0%	5,7%	22,2%	100,0%

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2011

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

(en nombre de chambres)	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
2012	1 762	1 613	2 028	15 787	8 150	29 340
2013	2 160	960	4 723	28 602	5 572	42 017
2014	1 240	944	4 290	15 321	1 042	22 837
2015 et après	1 461	-	966	7 128	167	9 722
TOTAL	6 623	3 517	12 007	66 838	14 931	103 916

B.1.2. Prise de contrôle de la société Orbis

2007 : acquisition de 4,9 % du capital de Orbis

Le 22 août 2007, Accor a acquis 4,9 % du capital de la société Orbis, basée en Pologne. Accor qui détenait 40,58 % de cette société en détenait 45,48 % après cette opération. La transaction a porté sur 2 257 773 titres acquis au prix de PLN 72 par action, soit PLN 163 millions (environ 42 millions d'euros). Cette acquisition n'a pas remis en cause la consolidation de la société selon la méthode de la mise en équivalence en 2007 et sur le premier semestre 2008.

2008 : Accor porte sa participation à 50,01 %

Au cours du second semestre 2008, Accor a acquis 4,53 % de capital supplémentaire de la société ORBIS ce qui lui a permis de porter sa participation à 50,01 %. L'investissement, d'un montant d'environ 35 millions d'euros, a été effectué au prix de PLN 55,4 par action. Cette acquisition a amené Accor à intégrer la société en intégration globale dans ses comptes.

L'écart de première consolidation dégagé a été affecté aux constructions de 21 hôtels. Après réaffectation, l'écart d'acquisition résiduel s'élève à 12 millions d'euros (cf. note 18).

2011 : Acquisition de 1,54 % du capital de Orbis

Au cours du second semestre 2011, Accor a acquis 1,54 % de capital supplémentaire de la société Orbis, ce qui lui a permis de porter sa participation à 51,55 %. La transaction a porté sur 711 827 titres acquis au prix de PLN 39 par action, soit PLN 28 millions (environ 6,2 millions d'euros). Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, cette opération a été traitée comme un échange d'actions entre partenaires (cf. note 1.B.3).

B.1.3 Restructuration du Groupe Dorint AG

Depuis 2002, le groupe Accor détenait une participation dans le Groupe hôtelier allemand Dorint AG. Cette participation, comprise entre 40,19 % et 26 % de 2002 à 2006 suite à différentes augmentations de capital, a été consolidée en mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe entre

2003 et 2006. Un partenariat stratégique avait été mis en place avec le groupe Accor basé sur des contrats de franchise et de commercialisation. Tous les hôtels Dorint ont été cobrandés Dorint Sofitel, Dorint Novotel ou ont repris l'enseigne Mercure. Les forces de vente et les équipes marketing de Dorint étaient intégrées au réseau Accor.

En 2006, le Groupe Dorint réalisant depuis plusieurs exercices des pertes opérationnelles importantes, le Conseil de surveillance de Dorint a décidé au cours du premier trimestre 2007 de scinder l'entreprise en deux entités distinctes :

- Accor a pris le contrôle d'une entité assurant l'exploitation de 52 hôtels par le biais d'une augmentation de capital de 52 millions d'euros. Les hôtels jusqu'alors exploités sous les marques Dorint Sofitel (au nombre de 9), Dorint Novotel (au nombre de 17) et Dorint Mercure (au nombre de 26) ont respectivement pour enseigne Sofitel, Novotel et Mercure depuis le 1^{er} semestre 2007. La société a été renommée The NewGen Hotels AG ;
- Ebertz & Partner a pris le contrôle à 100 % d'une nouvelle entité dénommée Neue Dorint GmbH exploitant 41 hôtels sous la marque Dorint.

Concomitamment, Accor a souscrit à une deuxième augmentation de capital pour un montant de 70,4 millions d'euros et a fait l'acquisition de participations minoritaires pour un montant de 94,2 millions d'euros, ce qui a conduit le Groupe à détenir environ 97,64 % de The NewGen Hotels AG. Au 31 décembre 2007, cette nouvelle structure a été intégrée globalement dans les comptes du Groupe et un écart de première consolidation de 143 millions d'euros a été dégagé. Cet écart de première consolidation a été intégralement affecté à l'écart d'acquisition du fait des synergies prévues avec la société d'exploitation qu'Accor possédait déjà en Allemagne.

D'un point de vue financier, cette opération a permis à Accor de prendre le contrôle de 52 hôtels, réalisant en 2007 un chiffre d'affaires de 336 millions d'euros, un excédent brut d'exploitation (EBITDA) de 13 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 8 millions d'euros. Cette performance est à comparer à la quote-part du résultat mis en équivalence de Dorint AG pour 2006, qui était de - 7 millions d'euros.

Au cours du second semestre 2008, Accor a acquis 2 % supplémentaires de The NewGen Hotels pour 10,2 millions d'euros et dégagé un écart d'acquisition de 10,3 millions d'euros. À l'issue de cette opération, le Groupe possédait 99,46 % du capital de la société.

Enfin, fin 2008, le Groupe a engagé une procédure de *squeeze-out* qui a été finalisée le 7 janvier 2009. Ce *squeeze-out* a consisté à racheter les derniers 0,54 % détenus par les minoritaires. Le montant versé aux minoritaires pour le rachat de leur participation s'est élevé à 39 euros par action et Accor détient aujourd'hui 100 % du capital de la société The NewGen Hotels AG.

À l'issue de l'ensemble de ces opérations, l'écart d'acquisition présent dans les comptes du Groupe s'élève à 180 millions d'euros sur la société NewGen.

En 2010, la société The NewGen Hotels AG a absorbé la société historique de gestion hôtelière en Allemagne, Accor Hotellerie Deutschland GmbH. À la suite de cette opération, la société NewGen a été renommée Accor Hospitality Germany AG.

B.1.4. Acquisition de Citéa par Adagio

Dans un premier temps, en juin 2011, Pierre & Vacances/Center Parcs a racheté à Lamy 50 % de Citéa, société gestionnaire Résidences de Tourisme urbaines ainsi que sa branche d'activité d'exploitation de Résidences de Tourisme. Pierre & Vacances/Center Parcs a ainsi porté sa participation dans Citéa à 100 %.

Dans un second temps, le 1^{er} juillet 2011, Adagio détenu en joint-venture à 50/50 par le Groupe Pierre & Vacances/Center Parcs et Accor, a racheté au Groupe Pierre & Vacances/Center Parcs 100 % de Citéa. Cette acquisition a permis à Adagio de devenir le leader européen des Résidences de Tourisme urbaines avec plus de 10 000 appartements.

Le prix d'acquisition de Citéa payé par Adagio s'est élevé à 9,8 millions d'euros. La juste valeur des éléments acquis s'élève quant à elle à 1,1 million d'euros, générant ainsi un écart de première consolidation dans les comptes d'Adagio d'un montant de 8,7 millions d'euros dont l'affectation, en cours de réalisation, sera finalisée au cours du 1^{er} semestre 2012.

La juste valeur des principaux éléments acquis se détaille de la façon suivante :

- trésorerie : 1,3 million d'euros ;
- prêts : 12,2 millions d'euros ;
- autres créances : 6,2 millions d'euros ;
- autres dettes : 17,7 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires et le résultat net dégagés par Citéa depuis le 1^{er} juillet dernier, s'élèvent respectivement à 1,5 million d'euros et 0,7 million d'euros.

Le chiffre d'affaires et le résultat net dégagés par Citéa sur l'exercice 2011, s'élèvent respectivement à 3,4 millions d'euros et 1,3 million d'euros.

Pour rappel, Adagio est consolidée en intégration proportionnelle à 50 % dans les comptes du groupe Accor.

B.1.5. Signature d'un contrat de franchise majeur au Royaume-Uni

En septembre 2011, Accor a signé un contrat de franchise qui concerne 24 hôtels et 2 664 chambres, avec Jupiter Hotels Ltd, nouveau propriétaire du réseau d'hôtels Jarvis.

Ces nouveaux hôtels sont situés sur l'ensemble du territoire britannique : dans des destinations touristiques telles que Brighton, York, Edimbourg et Inverness, ainsi que dans des villes clés comme Londres, Leeds, Bradford, Manchester, Bristol, Gloucester et Leicester. Ces hôtels ont ainsi rejoint en 2011 le réseau Mercure de plus de 700 hôtels dans plus de 50 pays tout en gardant leur caractère et leur style.



B.2. Groupe Lucien Barrière – cession de la participation détenue

B.2.1. Événements 2004-2009

En décembre 2004, Accor, la famille Desseigne Barrière et Colony Capital ont créé la société « Groupe Lucien Barrière SAS » qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Lucien Barrière (SHCLB), de la Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), de Accor Casinos et de leurs filiales respectives. Dans le cadre de cet accord, Colony Capital disposait d'une option de vente (PUT) à Accor de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière SAS, à un prix déterminé par cinq banques indépendantes.

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

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

B.2.2. Événements 2010

En juin 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, Accor a annoncé son intention de céder la totalité de sa participation de 49 % dans le Groupe Lucien Barrière. En janvier 2011, Accor a signé un protocole de cession envers Fimalac et Groupe Lucien Barrière. Le protocole prévoyait la cession par Accor de 34 % du capital de Groupe Lucien Barrière à Fimalac pour un montant de 186 millions d'euros et de 15 % à Groupe Lucien Barrière pour 82 millions d'euros, soit un total de 268 millions d'euros. Il était prévu que la réalisation de l'opération intervienne dans le courant du premier trimestre 2011 après autorisation par l'Autorité de la concurrence.

Le Groupe Lucien Barrière représentait une ligne d'activité principale pour Accor puisqu'il faisait l'objet d'un secteur distinct dans le cadre de la présentation de ses résultats sectoriels. Dans ce cadre, le Groupe Lucien Barrière a été considéré comme une « activité non conservée » et a été traité, à la clôture du 31 décembre 2010, conformément aux principes de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » :

- l'ensemble des actifs courants et non courants au 31 décembre 2010 du Groupe Lucien Barrière a été reclassé en « Actifs destinés à être cédés » (cf. note 32) ;

- l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) au 31 décembre 2010 du Groupe Lucien Barrière a été reclassé en « Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés » (cf. note 32) ;
- le résultat de la période et des périodes comparatives du Groupe Lucien Barrière a été reclassé en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17) ;
- la mise à juste valeur des titres du Groupe Lucien Barrière a amené Accor à comptabiliser une provision pour dépréciation d'actifs à hauteur de 79 millions d'euros (cf. note 17).

B.2.3. Événements 2011

L'opération de cession a été réalisée le 4 mars 2011 pour un montant de 268 millions d'euros plus 7,35 millions d'euros de dividendes. La société a été entièrement déconsolidée rétroactivement au 1^{er} janvier 2011. Accor ne détient désormais plus aucune participation dans le Groupe Lucien Barrière.

Les actifs et passifs cédés sont détaillés dans la note 32.

B.3. Services à bord des trains – cession de la participation détenue

Le 7 juillet 2010, Accor a cédé à Newrest les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal ainsi qu'une partie des activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits à travers une joint-venture détenue à 60 % par Newrest et à 40 % par Accor, dans laquelle Accor n'exerce plus aucune influence notable.

Newrest et la Compagnie des Wagons-Lits associent leurs compétences pour développer leurs activités en capitalisant sur leurs savoir-faire complémentaires dans les domaines de la restauration embarquée et du *facility management*.

Pour Newrest, société présente dans la restauration aérienne et hors foyer ainsi que la gestion de bases vie, cette joint-venture représente une opportunité privilégiée pour se développer sur le marché de la restauration à bord des trains et s'implanter dans de nouveaux pays, dont l'Autriche et l'Italie.

La participation ainsi que l'activité italienne des trains de jour ont été maintenues en activités destinées à être cédées après prise en compte de la juste valeur.

B.4. Lenôtre – cession

En avril 2011, dans le cadre de sa stratégie centrée à 100 % sur l'hôtellerie, et à la suite de marques d'intérêt de différents acquéreurs potentiels, Accor a annoncé étudier une éventuelle cession de Lenôtre, ambassadeur de la gastronomie française dans le monde, présent à travers 64 établissements prestigieux dans 13 pays.

Fin juillet 2011, Accor est entré en négociation exclusive avec Sodexo puis début août 2011, Accor a signé le contrat de cession de Lenôtre à Sodexo. La réalisation effective de cette opération est intervenue à la fin du mois de septembre, une fois l'approbation des autorités de la concurrence obtenue.

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.5, la part action de l'ORA figurant en capitaux propres a été fixée à 433 millions d'euros. Le solde de 67 millions d'euros a été comptabilisé en compte de dette ;
- une émission de 116 279 obligations convertibles (OC), d'une durée de cinq ans, avec un intérêt annuel de 3,25 %, émises à 4 300 euros et convertibles en 100 actions nouvelles chacune. Dans les comptes consolidés, la totalité de la valeur faciale de l'obligation convertible (500 millions d'euros) a été comptabilisée en dette.

Le 2 avril 2007, Colony Capital a demandé le remboursement anticipé de ses obligations remboursables en actions Accor. Dans les comptes consolidés, la part action de l'ORA figurant en capitaux propres a été reprise à hauteur de 433 millions d'euros. La dette initiale de 67 millions d'euros ramenée à 30 millions d'euros au 31 décembre 2006 a été reclassée en capitaux propres.

Le 3 juillet 2007, Colony Capital a converti ses obligations convertibles (OC) d'une valeur de 500 millions d'euros. La dette initiale de 500 millions d'euros a été reclassée à cette date en capitaux propres. À la suite de ces conversions, Colony Capital détenait 10,64 % du capital d'Accor sur une base non diluée au 31 décembre 2007.

Le 4 mai 2008, Colony Capital et la société d'investissement Eurazeo ont annoncé la constitution d'un pacte d'actionnaires d'une durée de 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 Eurazeo dans le capital du Groupe le 13 mai 2008. Cette augmentation de la participation du Concert s'est accompagnée, le 27 août 2008, par l'octroi d'un siège supplémentaire au Conseil d'administration pour Eurazeo, portant de 2 à 3 membres le nombre de représentants de Colony et Eurazeo. Au cours du deuxième semestre 2008, Eurazeo et Colony ont de nouveau renforcé leurs participations pour atteindre un taux de détention sur une base non diluée au 31 décembre 2008, de 10,49 % pour Eurazeo et de 12,36 % pour Colony Capital. Le Concert disposait ainsi de 22,84 % du capital et de 20,40 % des droits de vote au 31 décembre 2008.

Au cours de l'exercice 2009, le Concert a acquis 18 971 023 actions Accor et cédé 3 358 006 nouvelles actions Accor. En mai 2009, le Concert s'est vu octroyé un siège supplémentaire au Conseil d'administration pour Eurazeo, portant de 3 à 4 membres le nombre de représentants de Colony et Eurazeo. Au 31 décembre 2009, le Concert détenait 65 844 245 actions soit 29,20 % du capital et 27,56 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2010, le Concert détenait 61 844 245 actions soit 27,27 % du capital et 32,78 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2011, le Concert détient 61 844 245 actions soit 27,21 % du capital, et 32,58 % des droits de vote.

De plus, dans le cadre de la mise en œuvre de la scission du Groupe (cf. note 2.F), l'engagement pris par Colony Capital et Eurazeo au cours du 1^{er} semestre 2010, de soutenir les 2 entités est arrivé à expiration le 1^{er} janvier 2012. Le 5 janvier 2012, le Concert a réduit sa participation à 48 568 160 actions, soit 21,37 % du capital et 27,51 % des droits de vote.

D. Émission de trois emprunts obligataires

En 2009, Accor a procédé à l'émission de trois emprunts obligataires :

- 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 % ;
- 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 % ;
- 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 %.

En 2010 et 2011, Accor a procédé à un rachat partiel des deux emprunts obligataires 2013 et 2014 pour respectivement 206,3 millions d'euros et 197,75 millions d'euros, soit un total de 404,05 millions d'euros.

E. Signature d'un crédit syndiqué

En mai 2011, Accor a signé une ligne de crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros en remplacement de la ligne de crédit syndiqué de 2 milliards d'euros mise en place en juin 2007, ramenée à 1,7 milliard d'euros en juin 2010 et venant à échéance en juin 2012.

Ce nouveau crédit d'une durée totale de 5 ans permet à Accor d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.



F. Scission des deux métiers du Groupe, l'hôtellerie et les services

En 2009, le groupe Accor s'est engagé dans un projet stratégique majeur consistant en la séparation de ses deux métiers principaux, l'Hôtellerie et les Services. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a :

- dans un premier temps, le 26 août 2009, approuvé la proposition de Gilles Pelisson, Président-directeur général, de lancer l'étude de la pertinence d'une séparation des deux métiers en deux entités autonomes, ayant leur stratégie propre et les moyens de leur développement ;
- dans un deuxième temps, le 15 décembre 2009, validé la pertinence de la séparation des deux métiers au regard des études menées par la Direction du Groupe ;
- et enfin, le 23 février 2010 puis le 11 mai 2010, validé les modalités pratiques de séparation de ces deux futures entreprises cotées Accor Hospitality et « New Services Holding » (dénomination transitoire des activités anciennement Accor Services et renommées « Edenred »), sans lien capitalistique entre elles. La séparation est réalisée sous la forme d'un apport-distribution consistant en :
 - 1) la création d'une NewCo qui rachète par endettement une partie des titres des filiales Edenred,
 - 2) l'apport du solde des titres des filiales Edenred à la NewCo,
 - 3) la distribution des titres de la NewCo aux actionnaires Accor SA.

La réalisation de cette séparation sous la forme proposée a été approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 29 juin 2010 et réalisée le 2 juillet 2010 au travers un apport-distribution des titres Edenred aux actionnaires Accor SA, chaque actionnaire ayant reçu une action Edenred pour une action Accor SA détenue.

En application de l'interprétation IFRIC 17, au 2 juillet 2010, date de livraison des actions Edenred aux actionnaires, les titres Edenred ont été décomptabilisés pour un montant négatif de 1 181 millions d'euros en contrepartie d'une juste valeur de 2 937 millions d'euros (225 897 396 actions x 13 euros), générant ainsi une plus-value comptable sur 2010 de 4 118 millions d'euros avant imputation des coûts de scission pour un montant de 74 millions d'euros.

Jusqu'à la clôture 2009, Edenred représentait une ligne d'activité principale pour Accor dans la mesure où il faisait l'objet d'un secteur distinct dans le cadre de la présentation de ses résultats sectoriels. Dans ce cadre, et conformément aux principes de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le groupe Accor a été amené, en 2010, à considérer Edenred comme une « activité non conservée » et à reclasser le résultat de la période 2010 d'Edenred ainsi que la plus-value de scission en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Hors réserves de conversion, le montant des actifs et passifs transmis à Edenred est détaillé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	2 juillet 2010
Activités non conservées	
Écarts d'acquisition	593
Immobilisations incorporelles	102
Immobilisations corporelles	40
Immobilisations financières	4
Actifs d'impôt différés	(38)
Stocks	10
Clients	933
Autres tiers	248
Prêts à court terme	1
Actifs financiers courants	1 807
Comptes de régularisation actifs	11
TOTAL ACTIFS TRANSMIS À EDENRED	3 710
Dettes long terme	903
Provision pour risques et charges à caractère non courant	17
Fournisseurs	71
Autres tiers	149
Provision pour risques et charges à caractère courant	36
Dettes financières Court terme	3 518
Banque	17
Comptes de régularisation passifs	21
TOTAL PASSIFS TRANSMIS À EDENRED	4 732

NOTE 3 ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL PAR MÉTIER ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2011	2010 ⁽²⁾
HÔTELLERIE	1 953	2 330	602	349	670	11	5 915	5 735
Haut et milieu de gamme	1 245	1 526	70	162	473	11	3 488	3 374
Économique	708	804	-	187	197	-	1 896	1 806
Économique États-Unis	-	-	532	-	-	-	532	555
AUTRES ACTIVITÉS	118	29	-	-	36	2	184	213
TOTAL 2011	2 071	2 359	602	349	706	13	6 100	
TOTAL 2010	2 025	2 314	620	295	668	26		5 948

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Reclassement de 42 millions d'euros lié aux programmes de fidélité en Asie-Pacifique de « Autres activités » vers « Haut et Milieu de gamme ».

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2011 s'établit à 6 100 millions d'euros contre 5 948 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit une augmentation de 152 millions d'euros (+ 2,5 %).

Cette augmentation se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)		
▶ activité (à périmètre et change constants)	+ 312	+ 5,2 %
▶ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 108	+ 1,8 %
▶ impact de change	(13)	(0,2) %
▶ cession d'actifs	(255)	(4,3) %
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2011	+ 152	+ 2,5 %

Évolution du chiffre d'affaires par métier

	Δ 2011-2010	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	+ 180	+ 307	+ 5,4 %
Haut et milieu de gamme	+ 113	+ 170	+ 5,0 %
Économique	+ 90	+ 113	+ 6,3 %
Économique États-Unis	(23)	+ 24	+ 4,3 %
AUTRES ACTIVITÉS	(28)	+ 5	+ 2,2 %
TOTAL GROUPE	+ 152	+ 312	+ 5,2 %



Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	Δ 2011-2010	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	+ 47	+ 119	+ 5,9 %
Europe (hors France)	+ 45	+ 87	+ 3,7 %
Amérique du Nord	(18)	+ 31	+ 5,0 %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 54	+ 46	+ 15,4 %
Autres pays	+ 37	+ 36	+ 5,5 %
Structures mondiales	(13)	(7)	(26,7) %
TOTAL GROUPE	+ 152	+ 312	+ 5,2 %

Au 31 décembre 2011, le chiffre d'affaires provenant des redevances de management et de franchise inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier de 5 915 millions d'euros s'élève à 267 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Redevances de management	Redevances de franchise	2011	2010
HÔTELLERIE				
Haut et milieu de gamme	141	39	180	175
Économique	25	44	69	57
Économique États-Unis	–	18	18	16
TOTAL 2011	166	101	267	
TOTAL 2010	164	84		248

NOTE 4 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2010	2011
Coûts des marchandises vendues ⁽¹⁾	(399)	(391)
Coûts de personnel ⁽²⁾	(2 230)	(2 284)
Énergie, entretien et maintenance	(372)	(365)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(222)	(227)
Autres charges d'exploitation ⁽³⁾	(911)	(910)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	(4 134)	(4 177)

(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.

(2) Le ratio Coûts de personnel / Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2010	2011
Effectifs temps plein ^(*)	65 170	62 589
Ratio Coûts de personnel / ETP (K€)	(34)	(36)

(*) 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.

(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.

Les coûts de personnel comprennent par ailleurs 12,9 millions d'euros liés aux attributions d'options de souscription d'actions et d'actions sous conditions de performance (cf. note 25).

NOTE 5 RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2011	2010 ⁽²⁾
HÔTELLERIE	600	777	180	109	177	52	1 895	1 793
Haut et milieu de gamme	347	460	16	34	104	47	1 008	960
Économique	253	317	-	75	73	5	723	668
Économique États-Unis	-	-	164	-	-	-	164	165
AUTRES ACTIVITÉS	12	9	-	-	8	(1)	28	21
TOTAL 2011	612	786	180	109	185	51	1 923	
TOTAL 2010	593	750	176	86	180	29		1 814

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Reclassement de 11 millions d'euros liés aux programmes de fidélité en Asie-Pacifique de « Autres activités » vers « Haut et Milieu de gamme ».

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2011 s'établit à 1 923 millions d'euros, contre 1 814 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

► activité (à périmètre et change constants)	+ 168	+ 9,3 %
► développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 13	+ 0,7 %
► impact de change	(2)	(0,1) %
► cession d'actifs	(70)	(3,9) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2011	+ 109	+ 6,0 %

Évolution du résultat brut d'exploitation par métier

	Δ 2011-2010	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	+ 102	+ 155	+ 8,6 %
Haut et milieu de gamme	+ 48	+ 88	+ 9,2 %
Économique	+ 55	+ 57	+ 8,6 %
Économique États-Unis	(1)	+ 10	+ 5,9 %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 7	+ 13	+ 63,5 %
TOTAL GROUPE	+ 109	+ 168	+ 9,3 %

Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2011-2010	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	+ 19	+ 49	+ 8,2 %
Europe (hors France)	+ 35	+ 45	+ 6,0 %
Amérique du Nord	+ 3	+ 14	+ 8,1 %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 24	+ 21	+ 24,9 %
Autres pays	+ 6	+ 6	+ 3,4 %
Structures mondiales	+ 22	+ 33	+ 112,6 %
TOTAL GROUPE	+ 109	+ 168	+ 9,3 %



NOTE 6 LOYERS OPÉRATIONNELS

Les loyers sont respectivement de 995 millions d'euros au 31 décembre 2011 et de 934 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Conformément aux principes détaillés en note 1.E.4, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple (« operating lease »), les autres locations étant capitalisées au bilan, et la dette afférente figure au passif pour un montant de 82 millions d'euros (cf. note 29.A).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée, de manière à constater une charge constante pendant la durée du contrat. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause dans les contrats de location permettant au propriétaire d'exiger un paiement par anticipation des loyers (relatif à la dégradation de la notation de Accor – rating – ou pour d'autres causes). Par ailleurs, il n'existe aucune clause de défaillance croisée (*cross default*) avec les financements consentis au Groupe Accor.

La charge annuelle de 995 millions d'euros correspond à 1 418 hôtels en location dont 20 % sont des contrats avec option d'achat. Les options d'achat sont négociées dans le cadre des contrats de location soit sur la base d'un pourcentage prédéfini d'une valeur initiale de l'investissement du propriétaire, soit à la valeur de marché le jour de l'échéance de l'option. Ces options sont en général exerçables après 10 à 12 ans de contrat de location. Par ailleurs, certains contrats prévoient des possibilités d'acquisition des biens en fin de contrat sur la base de valeur d'expertise.

A. Charges de loyers par métier

Les charges de loyers par métier s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2011
HÔTELLERIE	(939)	(999)
Haut et milieu de gamme	(531)	(564)
Économique	(307)	(343)
Économique États-Unis	(101)	(92)
AUTRES ACTIVITÉS	5	4
TOTAL	(934)	(995)

B. Charges de loyers par type de contrat

La charge de loyers par type de contrat s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels ⁽¹⁾	Loyers 2011	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	287	(98)	(98)	-
Loyer fixe sans option d'achat	312	(259)	(259)	-
Loyer fixe avec rémunération variable ⁽²⁾	67	(86)	(64)	(22)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(15)	(12)	(3)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(33)	(32)	(1)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(16)	(15)	(1)
TOTAL LOYERS FIXES HÔTELIERS	666	(507)	(480)	(27)
Loyer variable avec minimum ⁽³⁾	109	(88)	(74)	(14)
Loyer variable avec minimum plafonné ⁽⁴⁾	10	(17)	(10)	(7)
Loyer variable sans minimum ⁽⁵⁾	633	(387)	-	(387)
TOTAL LOYERS VARIABLES HÔTELIERS	752	(492)	(84)	(408)
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE	1 418	(999)	(564)	(435)
Loyers dans les autres métiers	-	(12)	(13)	1
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	16	15	1
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS	1 418	(995)	(562)	(433)

(1) Le détail par marque et par type de contrat se présente de la manière suivante au 31 décembre 2011 :

Établissements en location au 31 décembre 2011	Loyer fixe avec option d'achat	Loyer fixe sans option d'achat	Loyer fixe avec rémunération variable	Loyer variable avec minimum	Loyer variable avec minimum plafonné	Loyer variable sans minimum	Total
Sofitel	1	3	-	2	-	5	11
Pullman	-	6	3	4	-	4	17
Novotel	1	45	8	23	3	99	179
Mercure	5	58	20	11	3	72	169
Adagio	-	7	-	-	1	-	8
Suite Novotel	-	8	-	1	-	8	17
ibis	9	100	14	60	2	177	362
All seasons / ibis Styles	-	4	8	1	-	4	17
Etap Hotel / ibis budget	1	61	1	7	1	97	168
Formule 1 / hotelF1	-	1	12	-	-	167	180
Motel 6 / Studio 6	269	18	1	-	-	-	288
Autres	1	1	-	-	-	-	2
TOTAL	287	312	67	109	10	633	1 418

(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 (598 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (35 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 2011 à - 52 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 (hôtels ouverts ou fermés pour travaux).

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)
2012	(550)	2021	(277)
2013	(510)	2022	(253)
2014	(490)	2023	(227)
2015	(478)	2024	(190)
2016	(460)	2025	(165)
2017	(437)	2026	(145)
2018	(405)	2027	(90)
2019	(374)	2028	(74)
2020	(335)	> 2028	(390)
		TOTAL	(5 850)

Au 31 décembre 2011, la valeur actuelle des engagements de loyers, 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 - 3 495 millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 8 % s'établit à 279 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum (soit 550 millions d'euros) et la charge d'intérêt (279 millions d'euros) s'établit à 271 millions d'euros. Cette dernière constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's ».

NOTE 7 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2011	2010 ⁽²⁾
HÔTELLERIE	334	297	86	43	87	49	896	852
Haut et milieu de gamme	189	139	14	13	45	44	444	427
Économique	145	158	-	30	42	5	380	361
Économique États-Unis	-	-	72	-	-	-	72	64
AUTRES ACTIVITÉS	7	9	(0)	-	8	8	32	28
TOTAL 2011	341	306	86	43	95	57	928	
TOTAL 2010	352	290	74	33	97	34		880

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Reclassement de 9 millions d'euros lié aux programmes de fidélité en Asie-Pacifique de « Autres activités » vers « Haut et Milieu de gamme ».

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2011 s'établit à 928 millions d'euros, contre 880 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

▶ activité (à périmètre et change constants)	+ 131	+ 14,9 %
▶ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	(7)	(0,8) %
▶ impact de change	(1)	(0,1) %
▶ cession d'actifs	(75)	(8,5) %
ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2011	+ 48	+ 5,5 %

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par métier

	Δ 2011-2010	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	+ 44	+ 118	+ 13,8 %
Haut et milieu de gamme	+ 17	+ 68	+ 15,9 %
Économique	+ 19	+ 40	+ 11,1 %
Économique États-Unis	+ 8	+ 10	+ 14,6 %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 4	+ 13	+ 48,1 %
TOTAL GROUPE	+ 48	+ 131	+ 14,9 %

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2011-2010	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	(11)	+ 39	+ 11,0 %
Europe (hors France)	+ 16	+ 36	+ 12,4 %
Amérique du Nord	+ 12	+ 14	+ 18,9 %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 10	+ 9	+ 27,2 %
Autres pays	(2)	-	+ 0,3 %
Structures mondiales	+ 23	+ 33	+ 96,7 %
TOTAL GROUPE	+ 48	+ 131	+ 14,9 %



NOTE 8 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2010	2011
Amortissements	(429)	(396)
Provisions	(5)	(2)
TOTAL	(434)	(398)

NOTE 9 RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2011	2010 ⁽²⁾
HÔTELLERIE	232	146	23	30	43	41	515	438
Haut et milieu de gamme	118	41	8	6	20	36	229	192
Économique	114	105	-	24	23	5	271	250
Économique États-Unis	-	-	15	-	-	-	15	(4)
AUTRES ACTIVITÉS	4	(0)	(0)	-	6	5	15	8
TOTAL 2011	236	146	23	30	49	46	530	
TOTAL 2010	230	123	(0)	20	49	24		446

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Reclassement de 9 millions d'euros lié aux programmes de fidélité en Asie-Pacifique de « Autres activités » vers « Haut et Milieu de gamme ».

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2011 s'établit à 530 millions d'euros contre 446 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		
▶ activité (à périmètre et change constants)	+ 146	+ 32,6 %
▶ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	(19)	(4,1) %
▶ impact de change	+ 3	+ 0,6 %
▶ cession d'actifs	(46)	(10,3) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2011	+ 84	+ 18,8 %

Évolution du résultat d'exploitation par métier

	Δ 2011-2010	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
HÔTELLERIE	+ 77	+ 132	+ 30,0 %
Haut et milieu de gamme	+ 37	+ 77	+ 40,3 %
Économique	+ 21	+ 37	+ 14,7 %
Économique États-Unis	+ 19	+ 18	+ 435,0 %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 7	+ 14	+ 175,9 %
TOTAL GROUPE	+ 84	+ 146	+ 32,6 %

Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique

	Δ 2011-2010	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(en pourcentage)
France	+ 6	+ 44	+ 19,0 %
Europe (hors France)	+ 23	+ 33	+ 26,7 %
Amérique du Nord	+ 23	+ 22	+21 264,4 %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 10	+ 11	+ 53,0 %
Autres pays	(1)	+ 3	+ 7,2 %
Structures mondiales	+ 23	+ 33	+ 141,7 %
TOTAL GROUPE	+ 84	+ 146	+ 32,6 %

NOTE 10 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2010	2011
Intérêts financiers ⁽¹⁾	(140)	(99)
Autres revenus et charges financières ⁽²⁾	6	2
RÉSULTAT FINANCIER	(134)	(97)

(1) Le détail des intérêts financiers décaissés et non décaissés est le suivant :

(en millions d'euros)	2010	2011
Intérêts financiers décaissés	(141)	(103)
Intérêts financiers non décaissés	1	4
TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS	(140)	(99)

Les intérêts financiers incluent les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes comptabilisés au coût amorti.

(2) Le détail des «Autres revenus et charges financières» est le suivant :

(en millions d'euros)	2010	2011
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (Actifs financiers disponibles à la vente)	2	2
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	5	2
Autres (dotations) / reprises de provisions financières	(1)	(2)
TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	6	2



NOTE 11 QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2010	2011
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	24	7
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(2)	(2)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	22	5

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2011
Hôtellerie Sofitel US ⁽¹⁾	11	0
Hôtellerie Asie / Australie	8	3
Fonds d'investissement Égypte (Macor)	1	0
Fonds d'investissement Tunisie & Maroc (STI et RISMA)	1	1
The Grand Real Estate	(3)	(2)
Autres	4	3
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	22	5

(1) En 2010, le résultat de l'hôtellerie Sofitel USA a été impacté positivement par les quotes-parts revenant à Accor sur les cessions du Sofitel Washington à hauteur de 7 millions d'euros réalisée en mars 2010, et du Sofitel Philadelphie à hauteur de 6 m€ réalisée en juillet 2010.

NOTE 12 CHARGES DE RESTRUCTURATION

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2010	2011
Variation de la provision pour restructuration	18	(2)
Coûts de restructuration	(49)	(38)
CHARGES DE RESTRUCTURATION	(31)	(40)

Les charges de restructuration sur les périodes 2010 et 2011 comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

NOTE 13 DÉPRÉCIATION D'ACTIFS**Note 13.1. Définition des unités génératrices de trésorerie et hypothèses retenues****A. Définition des unités génératrices de trésorerie**

Au 31 décembre 2011, les principales valeurs (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie inclus dans les valeurs nettes comptables des UGT testées sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Écart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
HÔTELLERIE		
Australie	183	-
Allemagne	180	-
France (hors Adagio)	169	-
Motel 6	-	156
Asie	45	-
VALEURS NETTES COMPTABLES DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE INCLUS DANS LES UGT	577 (*)	156

(*) Ce montant représente 81 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2010, les principales valeurs (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie inclus dans les valeurs nettes comptables des UGT testées étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	Écart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
HÔTELLERIE		
Australie	217	-
Allemagne	180	-
Haut et Milieu de gamme France	176	-
Motel 6	100	151
Asie	45	-
SOUS-TOTAL HÔTELLERIE	718	151
AUTRES MÉTIERS		
Lenôtre	22	-
SOUS-TOTAL AUTRES MÉTIERS	22	-
VALEURS NETTES COMPTABLES DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE INCLUS DANS LES UGT	740 (*)	151

(*) Ce montant représentait 84 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2010.

B. Hypothèses retenues

Les méthodes de détermination des valeurs recouvrables sont détaillées en note 1.E.6.

Au 31 décembre 2011, le taux d'actualisation groupe moyen calculé en valeur de marché s'établit à 9,12 %. Les taux d'actualisation par secteur (cf. note 38) sont quant à eux compris entre 8,8 % et 10,8 %.



Les autres principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables sont les suivantes :

2011	Hôtellerie					Économique US
	Allemagne	France (hors Adagio)	Asie	Australie		
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif	Flux futurs de trésorerie			
Multiple retenu	N/A	8,5	N/A	N/A	N/A	N/A
Durées des projections (années)	5	N/A	5	5	5	7
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	N/A	2,00 %	2,60 %	2,00 %	2,00 %

Au 31 décembre 2010, le taux d'actualisation groupe moyen calculé en valeur de marché s'établissait à 8,67 %. Les taux d'actualisation par secteur étaient quant à eux compris entre 8,4 % et 11 %.

Les autres principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables étaient les suivantes :

2010	Hôtellerie					Autres métiers	
	Allemagne	France (hors Adagio)	Asie	Australie	Économique US	Lenôtre	
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif	Flux futurs de trésorerie				
Multiple retenu	N/A	8,5	N/A	N/A	N/A	N/A	
Durées des projections (années)	5	N/A	5	5	7	5	
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	N/A	2,00 %	2,60 %	2,00 %	2,00 %	

Note 13.2. Pertes de valeurs comptabilisées, nettes des reprises

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des exercices 2010 et 2011 se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2010	2011
Écarts d'acquisition	(141)	(21)
Immobilisations incorporelles	(3)	(5)
Immobilisations corporelles	(139)	(85)
Immobilisations financières	(1)	(2)
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	(284)	(113)

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2010 et 2011 sont les suivants :

A. Dépréciation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2010	2011
HÔTELLERIE	(139)	(17)
Haut et milieu de gamme	(36)	(15)
Économique	(3)	(2)
Économique États-Unis	(100)	-
AUTRES ACTIVITÉS	(2)	(4)
TOTAL	(141)	(21)

Au 31 décembre 2010, les dépréciations étaient principalement liées à la revue de la valorisation de l'hôtellerie Économique aux États-Unis (Motel 6) pour – 100 millions d'euros et de l'hôtellerie Australie pour – 31 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation de l'hôtellerie au Portugal pour – 8 millions d'euros, en France pour – 5 millions d'euros et en Égypte pour – 4 millions d'euros.

Analyse de sensibilité

Au 31 décembre 2010, une augmentation de 25 points de base du taux d'actualisation aurait eu un impact de 9 millions d'euros sur le montant de perte de valeur comptabilisée. Une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation aurait eu pour effet d'augmenter le montant de perte de valeur déjà comptabilisée à fin 2010 d'environ 17 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base aurait eu un impact de 34 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, une augmentation de 25, 50 ou 100 points de base du taux d'actualisation n'aurait pas eu d'impact sur le montant de perte de valeur comptabilisée.

La valeur d'utilité d'une UGT est approchée selon la méthode des flux futurs actualisés attendus. Le taux d'actualisation constitue l'hypothèse clé principale sur laquelle le Groupe fonde la détermination des valeurs recouvrables de ces UGT.

En 2010 et en 2011, nos calculs ont montré que, pour les UGT n'ayant pas fait l'objet d'une dépréciation au cours de l'exercice, seules des variations importantes improbables du taux d'actualisation à horizon 12 mois auraient pu faire en sorte que leur valeur nette comptable devienne supérieure à leur valeur recouvrable.

B. Dépréciation des immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2010, dans le cadre de sa revue régulière de la valorisation des actifs incorporels, le Groupe a constaté une dépréciation de – 3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, dans le cadre de sa revue régulière de la valorisation des actifs incorporels, le Groupe a constaté une dépréciation de – 5 millions d'euros.

C. Dépréciation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)

	2010	2011
HÔTELLERIE	(138)	(83)
Haut et milieu de gamme	(85)	(20)
Économique	(26)	(14)
Économique États-Unis	(27)	(49)
AUTRES ACTIVITÉS	(1)	(2)
TOTAL	(139)	(85)

Au 31 décembre 2010, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels s'élevaient à – 139 millions d'euros, dont – 21 millions d'euros sur immobilisations corporelles destinées à être cédées. Les dotations concernaient 172 hôtels pour un montant global de – 140 millions d'euros et les reprises concernaient 4 hôtels pour un montant global de 1 million d'euros.

Au 31 décembre 2011, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels s'élèvent à – 85 millions d'euros, dont – 35 millions d'euros sur immobilisations corporelles destinées à être cédées.

Les dotations concernant l'hôtellerie portent sur 128 hôtels pour un montant global de – 86 millions d'euros et les reprises portent sur deux hôtels pour un montant global de 3 millions d'euros.



NOTE 14 RÉSULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HÔTELIER

(en millions d'euros)	2010	2011
Plus ou moins-values de cessions	47	111
Provisions sur actifs hôteliers	(43)	(51)
TOTAL	4	60

Au 31 décembre 2010, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait notamment :

- une plus-value nette d'un montant de 36 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Variable Lease Back* en France, Belgique, Allemagne, Italie et Slovaquie portant sur un total de 53 hôtels (dont 37 millions d'euros de plus-value dégagés dans le cadre de l'opération Predica Foncière des Murs – cf. note 2.A.2.1) ;
- une plus-value de 28 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Franchise Back* en France portant sur 35 hôtels ;
- une moins-value de – 3 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Franchise Back* aux États-Unis portant sur 17 Motel 6.

Au 31 décembre 2011, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- une plus-value de 46 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de cessions simples essentiellement en Pologne et en France portant sur 38 hôtels (cf. note 2.A.2.3) ;
- une plus-value de 31 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* sur le Pullman Paris Bercy (cf. note 2.A.2.2) ;
- une plus-value de 25 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Franchise Back* en France portant sur 36 hôtels (cf. note 2.A.2.3) ;
- une plus-value de 7 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* sur le Sofitel Arc de Triomphe (cf. note 2.A.2.2) ;
- une moins-value de – 5 millions d'euros dégagée dans le cadre d'une opération de *Sale & Variable Lease Back* en France portant sur sept hôtels (cf. note 2.A.2.1) ;
- des mises au rebut pour – 35 millions d'euros aux États-Unis.

NOTE 15 RÉSULTAT DE LA GESTION DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	2010	2011
Plus ou moins-values de cessions	(5)	20
Provisions	(5)	1
Gains / (pertes) non récurrents	(25)	(40)
TOTAL	(35)	(19)

Au 31 décembre 2010, le résultat de la gestion des autres actifs comprenait notamment :

- une moins-value de – 8 millions d'euros liée à la cession d'Orbis Travel en Pologne ;
- une charge de – 5 millions d'euros relative aux honoraires liés à la cession des actifs non stratégiques.

Au 31 décembre 2011, le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment :

- une plus-value de 23 millions d'euros liée à la cession Lenôtre (cf. note 2.B.4) ;
- une charge de – 3 millions d'euros relative aux coûts du projet ibis Megabrand ;
- une charge de – 24 millions d'euros relative aux coûts de levées d'options d'achat de 56 hôtels aux États-Unis.

NOTE 16 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2010	2011
Charge d'impôt exigible (hors litige CIWLT)	(123)	(174)
Litige CIWLT (cf. note 39)	(263)	-
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(386)	(174)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	(6)	(102)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	0	2
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(6)	(100)
CHARGE D'IMPÔT (HORS IMPÔT AFFÉRENT AUX SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET AUX ACTIVITÉS NON CONSERVÉES)	(392)	(274)
Impôts des sociétés mises en équivalence	(3)	(2)
Impôts afférents aux activités non conservées	(68)	(1)
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	(463)	(277)



Note 16.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2010	2011
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)	(12)	326
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	155	15
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	1 255	28
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	3	2
Autres	31	62
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)	1 444	107
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)	(1 231)	(104)
RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)	201	329
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE (E)	34,43 %	36,10 % (*)
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)	(69)	(119)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :		
au différentiel de taux courant des pays étrangers	12	36
à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(46)	(50)
à des impôts différés non reconnus ou annulés sur les différences temporelles	(36)	(132)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	14	21
à l'activation de pertes fiscales des exercices antérieurs	24	15
aux quotes-parts de mises en équivalence	3	2
au litige fiscal CIWLT (cf. note 39)	(263)	-
au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	2	(11)
à la réforme de la Taxe professionnelle en 2010 (cf. note 1.L)	(15)	(26)
à d'autres éléments	(7)	(10)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)	(312)	(155)
IMPÔT AU TAUX NORMAL (H) = (F) + (G)	(381)	(274)
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (**) (I)	(11)	-
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)	(392)	(274)
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	201	329
Charge d'impôt à taux courant	(57)	(83)
TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE	28,2 %	25,3 %

(*) Au 31 décembre 2011, le Groupe a tenu compte de la majoration de 5 % du montant d'IS, prévu dans le projet de loi de finances Rectificative pour 2011.

(**) En 2010, principalement relatif à la cession de 28 hôtels en France à Predica/Foncière des Murs (cf. note 2.A.2.1).

Au 31 décembre 2010, figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value fiscale de 57 millions d'euros qui, dans le cadre du régime de faveur des Sociétés d'Investissements Immobilières Cotées (SIIC), a été taxée au taux réduit de 19 % pour 11 millions d'euros.

Note 16.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

(en millions d'euros)	2010	2011
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	145	70
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	31	23
Pertes fiscales activées	65	54
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	241	147
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	35	66
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	88	85
Pertes fiscales activées	-	5
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	123	156
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)	118	(9)

Au 31 décembre 2011, 103 millions d'euros d'impôts différés actifs ont été annulés dans les comptes suite à la révision du planning de récupération des déficits fiscaux aux États-Unis.

Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2011, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 360 millions d'euros. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 203 millions d'euros au 31 décembre 2010 (dont 0,8 million d'euros au titre de Lenôtre).

Au 31 décembre 2011, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Crédits d'impôt	Total
N+1	0	12	-	12
N+2	-	4	-	4
N+3	-	5	-	5
N+4	11	22	-	33
N+5 et au-delà	-	45	1	46
Sans limite	181	77	2	260 ⁽¹⁾
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	192	165	3	360

(1) Au 31 décembre 2011, les impôts différés non comptabilisés comprennent notamment 201 m€ d'impôts différés sur les déficits fiscaux et différences temporelles de l'activité économique États-Unis.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur récupération apparaît probable. Le Groupe se base généralement sur un

horizon de cinq ans pour estimer ses bénéfices futurs et revoit à chaque exercice les prévisions et hypothèses retenues en tenant compte des dispositions fiscales en vigueur.

NOTE 17 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES

Conformément à la norme IFRS 5, le résultat net des activités non conservées comprend :

- en 2010, l'ensemble du résultat des activités abandonnées au cours de l'exercice 2010 :
 - Edenred (cf. note 2.F),

- Groupe Lucien Barrière (cf. note 2.B.2), et
- l'activité Services à bord des trains (cf. note 2.B.3) ;
- en 2011, le résultat de l'activité Services à bord des trains maintenue en activités non conservées ;



■ en 2010 et 2011, les plus ou moins values (ou mises à juste valeur) réalisées au cours de la période lors de la cession des activités abandonnées :

- en 2010 :
 - la plus-value de scission réalisée suite à la séparation entre Accor et Edenred (cf. note 2.F),

- la moins-value de cession réalisée suite à la cession d'une partie de l'activité Services à bord des trains,

- la mise à juste valeur de l'écart d'acquisition du Groupe Lucien Barrière pour – 79 millions d'euros ;

- en 2011 :

- la plus-value de cession du Groupe Lucien Barrière pour 5 millions d'euros.

Le résultat net des activités non conservées est détaillé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	2010	2011
Résultat avant impôt des activités non conservées	135	(7)
Charge d'impôt sur le résultat associée	(68)	(0)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES SUR LA PÉRIODE	67	(7)
Profit ou perte résultant de la cession des activités non conservées	3 947	5
Charge d'impôt sur le résultat associée	-	-
IMPACT DES PLUS OU MOINS-VALUES RÉALISÉES OU MISES À JUSTE VALEUR	3 947	5
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	4 014	(2)

Le détail des comptes de résultat des activités reclassées en 2010 et 2011 dans la ligne « Résultat net des activités non conservées » incluant les résultats de scission et de cession est le suivant :

A. Au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Groupe Lucien Barrière	Services à bord des trains	Total 2011
Chiffre d'affaires	-	54	54
Autres produits opérationnels	-	-	-
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	-	54	54
Charges d'exploitation	-	(63)	(63)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	-	(9)	(9)
Loyers	-	(2)	(2)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	-	(11)	(11)
Amortissements et provisions	-	(1)	(1)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-	(12)	(12)
Résultat financier	-	2	2
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	-	(10)	(10)
Charges de restructuration	-	(1)	(1)
Dépréciation d'actifs	-	-	-
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-	-	-
Résultat de la gestion des autres actifs	-	4	4
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	-	(7)	(7)
Impôts	-	(0)	(0)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	-	(7)	(7)
Impact des plus ou moins-values réalisées ou mise à juste valeur	5	0	5
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	5	(7)	(2)

B. Au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)	Edenred	Groupe Lucien Barrière	Services à bord des trains	Total 2010
Chiffre d'affaires	422	518	90	1 030
Autres produits opérationnels	39	-	-	39
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	461	518	90	1 069
Charges d'exploitation	(282)	(438)	(90)	(810)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	179	80	-	259
Loyers	(9)	(13)	(0)	(22)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	170	67	(0)	237
Amortissements et provisions	(12)	(34)	(1)	(47)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	158	33	(1)	190
Résultat financier	1	(9)	1	(7)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	(2)	(1)	(3)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	159	22	(1)	180
Charges de restructuration	(2)	(1)	(6)	(9)
Dépréciation d'actifs	(1)	(0)	-	(1)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-	-	-	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(38)	7	(4)	(35)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	118	28	(11)	135
Impôts	(55)	(12)	(1)	(68)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	63	16	(12)	67
Impact des plus ou moins-values réalisées ou mise à juste valeur	4 044	(79)	(18)	3 947
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	4 107	(63)	(30)	4 014



NOTE 18 ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Valeurs brutes	1 046	1 017
Dépréciations	(303)	(305)
TOTAL EN VALEUR NETTE	743	712

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2010	Déc. 2011
HÔTELLERIE			
Australie		186	193
Haut et Milieu de gamme France		158	157
Allemagne	2.B.1.3	180	180
Économique (hors Motel 6)		86	71
Asie		44	46
Égypte	13.2.À	24	19
Pologne	2.B.1.2	12	9
Suisse		11	11
Portugal	13.2.A	8	-
Pays-Bas		8	8
Autres Hôtellerie (inférieurs à 6 millions d'euros)		5	18
SOUS-TOTAL HÔTELLERIE		722	712
AUTRES MÉTIERS		21	-
TOTAL EN VALEUR NETTE		743	712

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2010	Déc. 2011
Valeur nette au 1 ^{er} janvier		1 777	743
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre		10	17
HÔTELLERIE			
Hôtellerie Amérique du Sud		1	-
Hôtellerie France	(*)	-	4
Hôtellerie Afrique	(**)	-	13
SERVICES PRÉPAYÉS			
Services Prépayés autres acquisitions		6	-
Services Prépayés République Tchèque		1	-
Services Prépayés Brésil		1	-
Services Prépayés Hongrie		1	-
Cessions de l'exercice	(***)	(607)	(27)
Dépréciations	13 (****)	(221)	(21)
Différence de conversion		79	4
Reclassements en immobilisations		(4)	-
Reclassements en actifs destinés à être cédés	32	(287)	-
Reclassements et autres variations		(4)	(4)
Valeur nette en fin de période		743	712

(*) En 2011, acquisition par Adagio, société détenue à 50 % par Accor, de la société Citéa générant un écart de première consolidation dans les comptes du Groupe de 4 millions d'euros (cf. note 2.B.1.4).

(**) En 2011, acquisition de la société SCI Cocoma, société portant les murs et le terrain du Pullman Abidjan, générant un écart de première consolidation de 13 millions d'euros.

(***) En 2011, le montant des cessions est principalement lié à la sortie des écarts d'acquisition de Lenôtre pour 21 millions d'euros, dans le cadre de la stratégie de recentrage du Groupe sur l'hôtellerie (cf. note 2.B.4).

En 2010, le montant des cessions était principalement lié à la sortie des écarts d'acquisition d'Edenred pour 593 millions d'euros, suite à la séparation des deux métiers du Groupe (cf. note 2.F).

(****) En 2010, les dépréciations sur écarts d'acquisition comprenaient – 79 millions d'euros liés à la mise à juste valeur de l'écart d'acquisition de Groupe Lucien Barrière, reclassées en résultat net des activités non conservées dans les comptes du 31 décembre 2010 (cf. note 17).



NOTE 19 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
VALEURS BRUTES		
Marque Motel 6 ⁽¹⁾	151	156
Autres marques et droits ⁽²⁾	78	59
Licences, logiciels	151	147
Autres immobilisations incorporelles ⁽³⁾	227	226
TOTAL VALEURS BRUTES	607	588
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR		
Licences, logiciels	(120)	(121)
Autres immobilisations incorporelles ⁽³⁾	(78)	(94)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	(198)	(215)
VALEURS NETTES	409	373

(1) Au 31 décembre 2011, la variation de la marque Motel 6 s'explique par l'évolution des taux de clôture USD contre EURO (31 décembre 2010 : 1,3362 – 31 décembre 2011 : 1,2939).

(2) Dont 37 millions d'euros de droits d'utilisation de terrains sur les hôtels ibis et Novotel en Chine.

(3) Au 31 décembre 2011, la valeur nette des autres immobilisations incorporelles est de 132 millions d'euros, dont :

- ▶ 105 millions d'euros de droits au bail dont 10 millions d'euros sur IBL d'écarts d'évaluation sur les hôtels en location lors de l'acquisition de Motel 6 (amortis sur la durée d'amortissement des établissements) et 22 millions d'euros sur Orbis Novotel de droits d'usufruit des terrains ; et
- ▶ 28 millions d'euros de valorisation des contrats de gestion (dont 9 millions d'euros sur le portefeuille Sofitel en Australie et 8 millions d'euros de droits d'entrée et de valorisation de contrats de franchise au Royaume-Uni).

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	488	409
Acquisitions de la période	14	5
Immobilisations générées en interne ⁽¹⁾	22	21
Entrées de périmètre	0	-
Dotations aux amortissements	(33)	(25)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(3)	(5)
Cessions de la période ⁽²⁾	(113)	(33)
Différence de conversion	30	(1)
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en « Actifs destinés à être cédés »	(11)	-
Reclassement de l'activité Services à Bord des Trains en « Actifs destinés à être cédés »	(0)	1
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. note 32)	(11)	1
Autres Reclassements	15	1
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	409	373

(1) En 2011, investissements sur licences, logiciels et autres incorporels pour un montant de 21 millions d'euros (dont principalement 11 millions d'euros dans les supports mondiaux et 4 millions d'euros en France).

(2) En 2010, le montant des cessions était principalement lié à la sortie des actifs incorporels d'Edenred suite à la séparation des deux métiers du Groupe (cf. note 2.F). En 2011, le montant des cessions est principalement lié au reclassement en « Actifs destinés à être cédés » de plusieurs hôtels en Chine.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Marque Motel 6	151	156
Autres marques et droits	78	59
VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE	229	215

Au 31 décembre 2011, il n'y a pas d'engagement contractuel significatif ne figurant pas dans le bilan lié à l'acquisition d'immobilisations incorporelles.

NOTE 20 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Note 20.1. Détail des immobilisations corporelles par nature

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Terrains	427	341
Constructions	2 343	2 126
Agencements	1 916	1 821
Matériels et mobiliers	1 577	1 478
Immobilisations en cours	244	272
VALEUR BRUTE	6 507	6 038

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Constructions	(704)	(659)
Agencements	(928)	(909)
Matériels et mobiliers	(963)	(989)
Immobilisations en cours	(3)	(4)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(2 598)	(2 561)
Terrains	(6)	(9)
Constructions	(126)	(126)
Agencements	(58)	(51)
Matériels et mobiliers	(30)	(28)
Immobilisations en cours	(7)	(6)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	(227)	(220)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(2 825)	(2 781)



(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Terrains	421	332
Constructions	1 513	1 341
Agencements	930	861
Matériels et mobiliers	584	461
Immobilisations en cours	234	262
VALEUR NETTE	3 682	3 257

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	4 306	3 682
Entrées de périmètre	15	10
Investissements de la période	582	576
Cessions	(429)	(336)
Dotations aux amortissements	(446)	(373)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(118)	(50)
Différence de conversion	164	(18)
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en actifs destinés à être cédés	(224)	-
Reclassement de l'activité Services à bord des trains en actifs destinés à être cédés	(3)	(1)
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. note 32)	(227)	(1)
Autres reclassements en actifs destinés à être cédés	(150)	(241)
Autres reclassements	(15)	8
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	3 682	3 257

Au 31 décembre 2011, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 103 millions d'euros (cf. note 40). Il s'élevait à 176 millions d'euros au 31 décembre 2010 (dont 51 millions d'euros pour le Groupe Lucien Barrière).

Note 20.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2011, les immobilisations en location-financement retraitées dans le bilan s'élèvent à 24 millions d'euros en valeurs nettes, contre 44 millions d'euros au 31 décembre 2010 et se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Terrains	10	6
Constructions	70	60
Agencements	26	16
Matériels et mobiliers	9	5
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)	115	87
Constructions	(46)	(41)
Agencements	(22)	(18)
Matériels et mobiliers	(3)	(4)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS)	(71)	(63)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	44	24

La dette résiduelle fin de période relative aux contrats de location-financement se présente de la façon suivante :

	Dette en millions d'euros
	Non actualisée
2011	82
2012	69
2013	67
2014	63
2015	51
2016	50
2017	48
2018	42
2019	36
2020	35
2021	34
2022	33
2023	31
2024	31
> 2024	60

NOTE 21 PRÊTS LONG TERME

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Valeurs brutes	159	158
Dépréciation	(23)	(20)
TOTAL EN VALEUR NETTE	136	138

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Hôtellerie Asie Pacifique ⁽¹⁾	90	90
Autre	46	48
TOTAL	136	138

(1) Le montant des prêts, consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut principalement des prêts accordés à Tahl (Foncière Australienne) pour un montant de € 73 millions au 31 décembre 2011, avec une rémunération moyenne de 7%.



NOTE 22 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Asie / Pacifique ⁽¹⁾	136	137
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) ⁽¹⁾	31	41
Société Hôtelière Paris Les Halles ⁽²⁾	12	6
Fonds d'investissement Égypte	10	6
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas) (note 2.A.2.2) ⁽³⁾	8	6
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	5	5
Hôtellerie Sofitel US (25 %) (note 2.A.2.2) ⁽⁴⁾	(9)	(19)
Autres	23	28
TOTAL	216	210

(*) Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Entreprises Limited pour 34 millions d'euros, Caddie Hotels (Novotel et Pullman Delhi) pour 15 millions d'euros, Blue Ridge Hotels (Sofitel et Novotel Mumbai) pour 25 millions d'euros, une joint-venture pour le développement de projets hôteliers en Inde (Triguna) pour 11 millions d'euros, d'autres sociétés porteuses de projets de développement en Inde pour 5 millions d'euros, et Ambassador Inc, Ambastel et Ambatel Inc (Corée du Sud) pour 23 millions d'euros.

La contribution au compte de résultat à 100 % de l'Inde et de la Corée sont respectivement de - 1 million d'euros (pays en démarrage) et de 11 millions d'euros.

(1) Les comptes du fonds d'investissement hôtelier au Maroc (Risma) se détaillent comme suit :

Risma (Fonds d'investissement Maroc)

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Chiffre d'affaires	102	109
Résultat net	1	2
Trésorerie / (Dette) nette	(216)	(209)
Montant des capitaux propres	85	116
Capitalisation boursière	151	143
Total bilan	349	382
Fraction de capital détenu	34,92 %	33,46 %

(2) Les comptes de la Société Hôtelière Paris Les Halles se décomposent comme suit :

Société Hôtelière Paris Les Halles

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Chiffre d'affaires	111	86
Résultat net	-	(1)
Trésorerie / (Dette) nette	(108)	(106)
Montant des capitaux propres	35	29
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	168	165
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %

(3) Les comptes du Sofitel The Grand (Hôtellerie Pays-Bas) se décomposent comme suit :

The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas) Sofitel The Grand

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Chiffre d'affaires	16	23
Résultat net	(7)	(5)
Trésorerie / (Dette) nette	(27)	(29)
Montant des capitaux propres	15	9
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	49	46
Fraction de capital détenu	58,71 %	58,71 % (*)

(*) Le pourcentage de contrôle étant de 40 %.

(4) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel US se décomposent comme suit :

Hôtellerie Sofitel US

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Chiffre d'affaires	142	128
Résultat net (1)	45	-
Trésorerie / (Dette) nette	(366)	(404)
Montant des capitaux propres	(36)	(76)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	409	381
Fraction de capital détenu	25,00 %	25,00 %

(1) En 2010, le résultat a été impacté positivement par la cession du Sofitel Washington à hauteur de 29 millions d'euros, et par la cession du Sofitel Philadelphie à hauteur de 23 millions d'euros.



NOTE 23 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Titres de participation (<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>)	128	119
Dépôts et cautionnements (<i>Prêts et Créances</i>)	66	147
TOTAL VALEURS BRUTES	194	266
Provisions pour dépréciation	(66)	(65)
VALEURS NETTES	128	201

La provision pour dépréciation des actifs financiers non courants est relative, dans sa quasi-totalité, aux titres de participation.

Les titres et dépôts non consolidés se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Dépôt pour le rachat du Sofitel Rio de Janeiro (*)	-	73
Titres TAHL (foncière en Australie)	25	24
Titres Stone (foncière en France)	11	11
Dépôt pour les tranches 6 à 10 des hôtels Motel 6 aux États-Unis	22	23
Dépôt concernant des hôtels en France cédés en 2008	10	10
Autres participations et dépôts	60	60
VALEURS NETTES	128	201

(*) Dépôt réalisé suite à la confirmation fin 2011 par le tribunal de Rio de Janeiro de la validité du droit de préemption de Accor pour acheter les murs du Sofitel Rio de Janeiro Copacabana.

À la clôture du 31 décembre 2011 et du 31 décembre 2010, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente est nulle (cf. note 26).

NOTE 24 COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

Note 24.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Valeurs brutes	416	400
Provisions	(42)	(36)
VALEURS NETTES	374	364

Les provisions pour dépréciation des créances clients correspondent à de multiples transactions individuelles de montants non significatifs. Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et

leur recouvrabilité est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires. Le montant des créances en retard de paiement et non encore dépréciées est non significatif.

Note 24.2. Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
TVA à récupérer	166	156
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	5	3
Créances d'impôts et taxes ^(*)	277	301
Autres débiteurs	287	309
Charges constatées d'avance	171	198
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	906	967
PROVISIONS ^(*)	(269)	(287)
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	637	680

(*) Le poste de créances d'impôts et taxes comprend 242 millions d'euros liés au paiement du redressement fiscal CIVLT en février 2009. Cette créance a été intégralement dépréciée au 31 décembre 2010 suite à l'obtention de nouveaux éléments dans le cadre de ce litige (cf. Note 39).

Note 24.3. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
TVA à payer	96	110
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	410	408
Dettes d'impôts et taxes ⁽¹⁾	302	276
Autres créanciers	376	428
Produits constatés d'avance	123	111
AUTRES TIERS PASSIFS	1 307	1 333

(1) Ce poste comprend 156 millions d'euros liés au précompte (cf. note 39).

Note 24.4. Échéancier des comptes de tiers

Au 31 décembre 2011 (en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc.	Déc. 2010
Stocks	41	-	-	41	41
Clients	364	-	-	364	374
TVA à récupérer	151	5	-	156	166
Créances de personnel et organismes sociaux	3	-	-	3	5
Créances impôts et taxes	59	1	-	60	35
Autres débiteurs	264	-	-	264	260
ACTIF COURT TERME	882	6	-	888	881
Fournisseurs et comptes rattachés	642	-	-	642	634
TVA à payer	110	-	-	110	96
Personnel et organismes sociaux	391	16	1	408	410
Dettes autres impôts et taxes	276	-	-	276	302
Autres créanciers	428	-	-	428	376
PASSIF COURT TERME	1 847	16	1	1 864	1 818



NOTE 25 CAPITAL POTENTIEL

Suite à la réalisation de la scission du Groupe le 2 juillet 2010, Accor a été amené à ajuster les prix d'exercice et nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées à ses bénéficiaires (cf. note 3.4.1 du Document de Référence 2009 Actualisé déposé à l'AMF le 18 mai 2010 sous le n° D-10-0201-A01). Les chiffres présentés dans cette note sont par conséquent des chiffres ajustés.

Note 25.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2011, le capital social est composé de 227 251 446 actions. Le nombre moyen d'actions en circulation au cours de

l'exercice 2011 s'établit à 227 106 906. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2011 est de 227 251 446.**

Par ailleurs, 12 997 382 options de souscription, soit 5,72 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2011 (cf. note 25.3).

De plus, 269 755 actions sous conditions de performance sont susceptibles d'être attribuées.

Sur la base d'une conversion totale des actions potentielles présentées ci-dessus, le nombre d'actions en circulation serait de 240 518 583 titres.

Note 25.2. Résultat net dilué par action

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Accor sur les 12 mois (27,42 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2011 est de 227 928 422. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Résultat net part du Groupe (<i>activités poursuivies et activités non conservées</i>)	3 600	27
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	225 838	227 107
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	853	686
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	132	135
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)	226 822	227 928
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)	15,87	0,12

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 2011 sont les plans 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23 et 24 d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2011.

Note 25.3. Avantages sur capitaux propres

Plans d'options de souscription d'actions

Description des principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2011 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de la période sont décrits dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution	Durée contractuelle du plan	Nombre d'options attribuées	Période de levée d'option	Nombre de bénéficiaires	Prix d'exercice	Méthode de règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 8	3 janvier 2003	8 ans	176 549	du 4/01/06 au 3/01/11	67	21,11 €	Capitaux propres
Plan 9	7 janvier 2004	8 ans	1 990 485	du 8/01/07 au 7/01/12	1 517	23,66 €	Capitaux propres
Plan 10 (*)	9 juillet 2004	8 ans	131 619	du 9/07/07 au 9/07/12	3 390	22,51 €	Capitaux propres
Plan 11	12 janvier 2005	7 ans	1 750 528	du 13/01/09 au 12/01/12	903	21,50 €	Capitaux propres
Plan 12	9 janvier 2006	7 ans	1 840 601	du 10/01/10 au 09/01/13	191	30,60 €	Capitaux propres
Plan 13	24 mars 2006	7 ans	963 293	du 25/03/10 au 24/03/13	818	32,56 €	Capitaux propres
Plan 14	22 mars 2007	7 ans	2 183 901	du 23/03/11 au 22/03/14	958	45,52 €	Capitaux propres
Plan 15	14 mai 2007	7 ans	129 694	du 15/05/11 au 14/05/14	11	47,56 €	Capitaux propres
Plan 16 (*)	13 septembre 2007	8 ans	2 139	du 13/09/10 au 13/09/15	40	40,08 €	Capitaux propres
Plan 17	28 mars 2008	7 ans	2 080 442	du 29/03/12 au 28/03/15	1 022	30,81 €	Capitaux propres
Plan 18	30 septembre 2008	7 ans	110 052	du 01/10/12 au 30/09/15	6	28,32 €	Capitaux propres
Plan 19	31 mars 2009	8 ans	1 429 456	du 01/04/13 au 31/03/17	1 138	18,20 €	Capitaux propres
Plan 20	2 avril 2010	8 ans	2 618 770	du 03/04/14 au 02/04/18	1 020	26,66 €	Capitaux propres
Plan 21	2 avril 2010	8 ans	153 478	du 03/04/14 au 02/04/18	10	26,66 €	Capitaux propres
Plan 22	22 novembre 2010	8 ans	92 448	du 23/11/14 au 22/11/18	5	30,49 €	Capitaux propres
Plan 23	4 avril 2011	8 ans	621 754	du 05/04/15 au 04/04/19	783	31,72 €	Capitaux propres
Plan 24	4 avril 2011	8 ans	53 125	du 05/04/15 au 04/04/19	8	31,72 €	Capitaux propres

(*) Les plans 10 et 16 correspondent à des plans de bons d'épargne en actions (BEA).

Le plan n° 15 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2007 à 2010), une tranche représentant un quart des options de souscription d'actions attribuées initialement est soumise à des critères de performance collective mesurant la performance du Groupe Accor sur la base d'objectifs prédéterminés.

Les critères de performance pour chacun des exercices sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les bénéficiaires se verront remettre un quart des options de souscription d'actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre un huitième des options de souscription d'actions.



Pour que le nombre d'options de souscription d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'options de souscriptions d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure ou égale à environ 10 % par an. Si les progressions de ces critères sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'options de souscription d'actions réellement attribuées sera réduit en fonction de fourchettes de progression.

En 2007, les critères de performance ont été réalisés. En 2008, 2009 et 2010 une partie seulement des critères de performance ont été réalisés générant une annulation de 44 615 options.

Le plan n° 21 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance liées au marché. La condition porte sur la performance relative du cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013. Elle a fait l'objet d'un ajustement après la scission de l'Hôtellerie et des Services. Le droit à exercer les options s'acquiert sur une durée de quatre ans en fonction de la

performance annuelle de l'action Accor par rapport au CAC 40. Le nombre d'options pouvant être exercées à l'issue des quatre ans, ne peut en tout état de cause dépasser 100 % du montant initial. En 2010, les critères de performance ont été réalisés. En 2011, les critères de performance ont été partiellement réalisés.

Le plan n° 24 a la caractéristique d'être un plan avec condition de performance externe. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2011 à 2014), un quart des Options initialement attribuées à chaque Bénéficiaire sera soumis à une condition de Performance externe basée sur le positionnement du TSR (Total Shareholder Return) de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux. Les objectifs à atteindre ont été fixés sur quatre ans avec des niveaux de classement intermédiaires. À chaque niveau de classement correspond un pourcentage d'acquisition définitif des options par année. En 2011, les critères de performance n'ont pas été réalisés.

Les mouvements intervenus en 2010 et 2011 sur les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

	30 juin 2010	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 1^{ER} JANVIER 2010	9 485 318	43,72 €
Options attribuées au cours du 1 ^{er} semestre 2010	1 935 100	40,20 €
Options annulées / échues au cours du 1 ^{er} semestre 2010	(1 520 056)	39,21 €
Options exercées au cours du 1 ^{er} semestre 2010	(429 169)	33,39 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN JUIN 2010 AVANT SCISSION	9 471 193	44,19 €
OPTIONS EXERÇABLES À FIN JUIN 2010 AVANT SCISSION	3 806 868	40,18 €
	31 décembre 2010	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 02/07/2010 APRÈS SCISSION	13 839 320	29,38 €
Options attribuées au cours du 2 ^e semestre 2010	92 448	30,49 €
Options annulées / échues au cours du 2 ^e semestre 2010	(67 022)	33,64 €
Options exercées au cours du 2 ^e semestre 2010	(915 053)	22,76 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DÉCEMBRE 2010	12 949 693	29,84 €
OPTIONS EXERÇABLES À FIN DÉCEMBRE 2010	4 816 791	27,39 €
	31 décembre 2011	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 1^{ER} JANVIER 2011	12 949 693	29,84 €
Options attribuées en 2011	675 540	31,71 €
Options annulées / échues en 2011	(278 377)	30,16 €
Options exercées en 2011	(349 474)	22,46 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DÉCEMBRE 2011	12 997 382	30,13 €
OPTIONS EXERÇABLES À FIN DÉCEMBRE 2011	6 458 072	33,52 €

Au 31 décembre 2011, les plans non exercés sont les suivants :

	Prix d'exercice	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 9	23,66 €	829 373	7 jours
Plan 10	22,51 €	105 828	6 mois
Plan 11	21,50 €	811 284	12 jours
Plan 12	30,60 €	1 784 420	1 an
Plan 13	32,56 €	847 469	1,2 an
Plan 14	45,52 €	1 992 480	2,2 ans
Plan 15	47,56 €	85 079	2,5 ans
Plan 16	40,08 €	2 139	3,8 ans
Plan 17	30,81 €	1 919 628	3,3 ans
Plan 18	28,32 €	102 544	3,8 ans
Plan 19	18,20 €	1 317 408	5,3 ans
Plan 20	26,66 €	2 297 325	6,3 ans
Plan 21	26,66 €	137 228	6,3 ans
Plan 22	30,49 €	92 448	7 ans
Plan 23	31,72 €	619 604	7,4 ans
Plan 24	31,72 €	53 125	7,4 ans

Informations sur la juste valeur des options attribuées

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans à partir du modèle d'évaluation des options (Black & Scholes ou Monte Carlo) et en s'appuyant sur des données et hypothèses valables à ces mêmes dates.

Pour cette raison, les informations présentées dans le tableau ci-dessous pour les plans 9 à 21 (notamment le prix d'exercice, le cours du sous-jacent à la date d'attribution ainsi que la juste valeur) n'ont pas fait l'objet d'un ajustement suite à la réalisation de la scission le 2 juillet 2010.

Les principales données et hypothèses qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont les suivantes :

	Plan 9	Plan 10	Plan 11	Plan 12	Plan 13	Plan 14	Plan 15	Plan 16
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	35,18 €	33,71 €	31,64 €	49,80 €	48,30 €	70,95 €	70,45 €	62,35 €
Prix d'exercice	35,68 €	33,94 €	32,42 €	46,15 €	49,10 €	68,65 €	71,72 €	60,44 €
Volatilité attendue (*)	39,68 %	39,18 %	37,64 %	35,36 %	34,60 %	31,73 %	31,60 %	27,57 %
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	8 ans	7 ans	8 ans				
Taux de rendement sans risque (**)	3,44 %	3,55 %	2,94 %	3,13 %	3,74 %	3,94 %	4,25 %	4,15 %
Juste Valeur des Options (***)	10,52 €	10,07 €	8,48 €	14,11 €	12,57 €	20,38 €	19,36 €	16,66 €

	Plan 17	Plan 18	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	47,10 €	37,12 €	25,49 €	41,47 €	41,47 €	32,19 €	31,96 €	31,96 €
Prix d'exercice	46,46 €	42,70 €	27,45 €	40,20 €	40,20 €	30,49 €	31,72 €	31,72 €
Volatilité attendue (*)	27,87 %	26,72 %	31,91 %	33,96 %	33,96 %	34,99 %	35,74 %	35,74 %
Durée de vie contractuelle de l'option	7 ans	7 ans	8 ans					
Taux de rendement sans risque (**)	3,84 %	4,03 %	2,63 %	2,29 %	2,29 %	1,98 %	2,90 %	2,60 %
Juste Valeur des Options (***)	11,55 €	7,00 €	5,78 €	10,28 €	9,44 €	9,25 €	9,40 €	8,89 €

(*) 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 9 et 10 ;
- 3,22 % pour les plans 11, 12 et 13 ;
- 2,29 % pour les plans 14, 15 et 16 ;
- 2,53 % pour les plans 17, 18 et 19 ;
- 3,24 % pour les plans 20 et 21 ;
- 2,22 % pour le plan 22 ; et
- 2,19 % pour les plans 23 et 24.

Pour la majeure partie des plans, ce taux correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux, trois ou quatre derniers exercices.

La maturité des *stock-options*

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de *stock-options* en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- 35 % des options sont exercées après quatre ans ;
- 20 % des options sont exercées après cinq ans ;
- 35 % des options sont exercées après six ans ;
- 5 % des options sont exercées après sept ans – 10% pour les plans 11, 12, 13, 14, 15, 17 et 18 ;
- 5 % des options sont exercées après huit ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de huit ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

Charges comptabilisées au titre des avantages sur instruments de capital

La charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 18,9 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2010, une partie de la charge de l'exercice 2010 a été comptabilisée en charges de restructurations pour 1,7 million d'euros et une autre partie de cette charge a été comptabilisée en résultat net des activités non conservées pour 3,9 millions d'euros. En effet, la mise en application de

la norme IFRS 2 suite à la réalisation de la scission, nous a obligé à :

- 1) comptabiliser à la date de la scission, la charge résiduelle IFRS 2 restant à comptabiliser à cette date pour l'ensemble des bénéficiaires Edenred ; ces derniers ayant quitté la société Accor avec transfert de leur condition de présence dans la société Edenred ;
- 2) procéder à une évaluation de la juste valeur des plans juste avant et juste après scission, qui a conduit le Groupe à reconnaître une hausse de juste valeur pour l'ensemble des plans en vigueur, comptabilisée de la façon suivante :
 - a. dans sa globalité en 2010 pour la part rattachable aux bénéficiaires Edenred,
 - b. dans sa globalité en 2010 pour les plans dont la période d'acquisition des droits était terminée à la date de scission,
 - c. de façon linéaire étalée sur la période d'acquisition des droits restante pour les plans dont la période d'acquisition des droits n'est pas terminée à la date de scission.

Plan d'Épargne Entreprise

En avril 2007, une opération d'actionnariat salarié a été proposée aux salariés du Groupe, dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise.

Cette opération est de type dit à « effet de levier ». Pour chaque action souscrite entre le 11 et 18 juin 2007, la banque partenaire de l'opération en a financé neuf pour le compte du salarié. Les salariés recevront à la fin d'une période de blocage de cinq ans, 100 % de la hausse moyenne calculée sur l'ensemble des actions souscrites par le salarié grâce à son apport personnel et au complément bancaire.

De plus, l'investissement initial du salarié sur l'action est garanti par la banque.

Les caractéristiques du plan sont les suivantes :

- prix de référence des titres : 68,61 euros avant ajustement lié à la scission (42,65 euros après ajustement lié à la scission) ;
- pourcentage de décote accordé aux salariés : 18,9 % ;
- prix de souscription décoté pour les salariés : 55,64 euros (NB : Hors Allemagne, puisque les salariés allemands ont souscrit des actions sans décote mais se sont vus attribuer des bons de Souscription en Actions).

À l'issue de la période de souscription, le Groupe a émis 770 529 actions nouvelles au titre des souscriptions réalisées par les salariés dont 769 126 *via* les Fonds Communs de Placement et 1 403 actions en direct.

La juste valeur de la rémunération reçue par les salariés s'est élevée à 9,7 millions d'euros et a été intégralement constatée dans les charges de personnels au titre du 1^{er} semestre 2007 en contrepartie des capitaux propres. Le coût d'inaccessibilité sur

la part des titres souscrits par les salariés hors part levier, évalué en actualisant la décote sur cinq ans au taux de 5,5 %, s'est élevé à 0,2 million d'euros. Ce coût d'incessibilité représente 5,5 % du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

Plan d'actions sous conditions de performance

Plan 2008

Le 28 mars 2008, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 107 034 actions sous conditions de performance.

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt pour l'exercice et l'exercice suivant au cours duquel a été attribué le plan. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se voient remettre la moitié des actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se voient remettre un quart des actions.

Pour que le nombre d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure à environ 10 % par an. Si les progressions sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'actions est réduit en fonction de fourchettes de progression.

Le plan prévoit également que les actions ainsi attribuées font l'objet d'une période de conservation de deux ans, pendant laquelle elles ne peuvent être cédées.

Au 28 mars 2008, la juste valeur de ces rémunérations s'élevait à 5 millions d'euros. Cette juste valeur a été évaluée comme la moyenne des vingt derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution multipliée par le nombre d'actions émises.

Au 31 décembre 2008

À la clôture de l'exercice 2008, une partie seulement des conditions de performance a été atteinte. De ce fait, la juste valeur du plan a été recalculée et s'élevait à 1,2 million d'euros après anticipation de la non réalisation des conditions de performance 2009.

Au 31 décembre 2009

À la clôture de l'exercice 2009, les conditions de performance 2009 n'ont pas été atteintes. De ce fait, 26 166 actions ont été remises aux bénéficiaires courant 2010.

La juste valeur du plan s'est élevée à 1,2 million d'euros dont 0,6 million d'euros comptabilisés dans les comptes du 31 décembre 2009.

Plan 2009

Le 31 mars 2009, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 300 383 actions sous conditions de performance dont :

- 249 084 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- 51 299 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition.

Les critères de performance sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt pour les exercices 2009 et 2010. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se voient remettre la moitié des actions. Si deux des trois conditions sont remplies, les bénéficiaires se verront remettre environ un tiers des actions et si une seule des trois conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre environ un sixième des actions.

Pour que le nombre d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure à environ 10 % par an. Si les progressions sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'actions est réduit en fonction de fourchettes de progression.

La juste valeur de ces rémunérations (5,8 millions d'euros au 31 mars 2009) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

Au 31 décembre 2009

À la clôture de l'exercice 2009, les conditions de performance 2009 n'ont pas été atteintes.

De ce fait, la juste valeur du plan a été recalculée et s'élevait à 2,9 millions d'euros après prise en compte de la non réalisation des conditions de performance 2009. 1 million d'euros de charges ont été comptabilisées sur ce plan en 2009.

Au 31 décembre 2010

À la clôture de l'exercice 2010, une partie seulement des conditions de performance 2010 a été atteinte. La juste valeur du plan pour les bénéficiaires Accor s'élève à 1,4 million d'euros dont 0,2 million d'euros comptabilisés dans les comptes du 31 décembre 2010.

**En 2011**

108 023 actions ont été remises aux bénéficiaires présents dans la Société. La juste valeur du plan pour les bénéficiaires Accor s'est finalement élevée à 1,5 million d'euros dont 0,4 million d'euros comptabilisés dans les comptes 2011.

Plan 2011

Le 4 avril 2011, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 249 107 actions sous conditions de performance dont :

- 20 450 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de trois ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- 190 331 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- 38 326 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans

sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition.

Les critères de performance sont le volume d'affaires, le résultat d'exploitation et le *cash flow* d'exploitation pour les exercices 2011 et 2012. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices suivant des seuils intermédiaires à atteindre. À chaque seuil correspond un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (7,6 millions d'euros au 4 avril 2011) 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 2011

À la clôture de l'exercice 2011, les conditions de performance 2011 ont été atteintes. 2,5 millions d'euros de charges ont été comptabilisées sur ce plan en 2011.

NOTE 26 RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Obligations convertibles	-	-
Obligations Remboursables en Actions	-	-
Fonds commun de placement et Sicav	-	-
Swap de taux et de change	(10)	(7)
Revalorisation des titres non consolidés	-	-
Revalorisation de titres disponibles à la vente	-	-
IMPACT CAPITAUX PROPRES	(10)	(7)

Variation des réserves de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Actifs financiers disponibles à la vente	-	-
Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres	-	-
Transféré(e) en résultat	-	-
Couverture de flux de trésorerie	2	3
Profit (perte) porté(e) en capitaux propres	2	3
Transféré(e) en résultat	-	-
VARIATION DE LA RÉSERVE	2	3

NOTE 27 MINORITAIRES

La variation des intérêts minoritaires se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)

	257
31 DÉCEMBRE 2009	
Résultat net part des minoritaires de la période	10
Dividendes versés aux minoritaires	(12)
Différence de conversion	13
Variations de périmètre	31
31 DÉCEMBRE 2010	299
Résultat net part des minoritaires de la période	23
Dividendes versés aux minoritaires	(14)
Augmentation de capital	3
Différence de conversion	(28)
Variations de périmètre	(52)
31 DÉCEMBRE 2011	231

NOTE 28 RÉSULTAT GLOBAL

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

	Déc. 2010			Déc. 2011		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
(en millions d'euros)						
Différence de conversion	230	-	230	(47)	-	(47)
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	2	-	2	3	-	3
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(3)	1	(2)	(3)	1	(2)
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	229	1	230	(48)	1	(47)



NOTE 29 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2011, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Taux effectif Déc. 2010 %	Déc. 2011	Taux effectif Déc. 2011 %
EUR	1 399	6,87	1 294	6,80
CNY	91	4,87	55	6,57
JPY	36	0,60	42	0,85
MUR	25	8,88	26	7,87
PLN	59	5,25	-	
Autres devises ⁽¹⁾	168	4,62	147	5,33
DETTE BRUTE	1 778	6,40	1 564	6,51
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	100		82	
Engagements d'achat	4		4	
Dérivés passif	23		15	
Autres dettes financières court terme et banques	83		52	
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	1 988		1 717	

(1) Dont en CZK l'équivalent de 23 millions d'euros et en CHF l'équivalent de 22 millions d'euros au 31 décembre 2011.

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Dettes financières non courantes (long terme)	1 783	1 593
Dettes financières courantes (court terme)	205	124
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	1 988	1 717

B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2011, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Année N + 1	205	122
Année N + 2	100	761
Année N + 3	796	435
Année N + 4	498	25
Année N + 5	26	20
Année N + 6	13	262
Au-delà	350	92
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	1 988	1 717

Une présentation d'un échéancier sur le long terme a semblé être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. Les emprunts et les

placements en devises ont été convertis aux cours de clôture. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la note 29.E sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2011, Accor bénéficie de lignes de crédit confirmées long terme non utilisées, pour un montant de 1 680 millions d'euros ayant des échéances variant entre juillet 2013 et mai 2016 (cf. note 2.E).

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2011 est de 99 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 221 millions d'euros de janvier 2012 à décembre 2015 et 38 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2010 était de 140 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 323 millions d'euros de janvier 2011 à décembre 2014 et 55 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.

C. Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2011, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 384	6,00 %	88 %
CNY	55	6,57 %	4 %
MUR	26	7,87 %	2 %
Autres devises	99	6,89 %	6 %
DETTE BRUTETOTALE	1 564	6,11 %	100 %

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute du Groupe se répartit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 294	6,80 %	83 %
CNY	55	6,57 %	4 %
JPY	42	0,85 %	3 %
MUR	26	7,87 %	2 %
Autres devises	147	5,33 %	9 %
DETTE BRUTETOTALE	1 564	6,51 %	100 %



D. Répartition taux fixe / taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

(en millions d'euros)	Dette Totale	
	Montant	Taux
Décembre 2010	1 778	6,40 %
Décembre 2011	1 564	6,51 %

Au 31 décembre 2011, la dette brute totale est répartie à 83 % à taux fixe au taux moyen de 6,88 % et 17 % à taux variable au taux moyen de 4,62 %.

Au 31 décembre 2011, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (97 %), la dette à taux variable est principalement libellée en CNY (21 %), en JPY (16 %) et en EUR (12 %).

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« rating trigger »). En revanche, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau de Accor, c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (1 564 millions d'euros), 1 042 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette obligataire, le changement de

contrôle doit être accompagné d'une dégradation du rating de Accor à *Non Investment Grade*.

En revanche, dans le cadre du crédit syndiqué négocié en mai 2011, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non respect d'un ratio financier (Leverage Ratio qui est le rapport de la dette nette consolidée sur l'EBITDA consolidé).

Par ailleurs, aucune clause de défaillance croisée (*cross default*), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

E. Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2011, 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 2012	Échéance 2013	31 décembre 2011	31 décembre 2011
			Valeur nominale	Juste valeur
JPY	42	-	42	1
CZK	23	-	23	-
HUF	7	-	7	-
CAD	6	-	6	-
USD	6	-	6	-
Autres	7	-	7	-
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	91	-	91	1

Achats à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2012	Échéance 2013	31 décembre 2011	31 décembre 2011
			Valeur nominale	Juste valeur
GBP	185	-	185	(7)
USD	32	-	32	-
MXN	3	-	3	-
Autres	9	-	9	-
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	229	-	229	(7)
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	320	-	320	(6)

Pour chaque devise, la « Valeur Nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La « Juste Valeur » est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture. Elles sont adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises et sont documentées au plan comptable dans des relations de couvertures de juste valeur.

Au 31 décembre 2011, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 6 millions d'euros.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2011, 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)	2012	2013	2014	au-delà	31 décembre 2011 Valeur notionnelle	31 décembre 2011 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps	-	-	352	4	356	15
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DETAUX	-	-	352	4	356	15

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 2011, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 15 millions d'euros.

3. Valeur de marché

3.1. Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2011, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011 Valeur au bilan	31 décembre 2011 Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS :	1 717	1 877
Obligations ⁽¹⁾	1 042	1 202
Dette bancaire	320	320
Endettement en Crédit-bail	82	82
Autres dettes	258	258
Dérivés de taux (Cash Flow Hedge) ⁽²⁾	15	15
Dérivés de change (Fair Value Hedge) ⁽²⁾	-	-
ACTIFS FINANCIERS COURANTS :	(1 491)	(1 491)
Titres de placement	(1 279)	(1 279)
Disponibilités	(85)	(85)
Autres	(121)	(121)
Dérivés de taux (Cash Flow Hedge) ⁽²⁾	-	-
Dérivés de change (Fair Value Hedge) ⁽²⁾	(6)	(6)
DETTE NETTE	226	386

(1) La juste valeur des obligations cotées correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de la Bourse du Luxembourg et Bloomberg.

(2) Dans le cadre des instruments dérivés, la juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de devises a été actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats (technique de valorisation de niveau 2).



3.2. Valeur de marché des Titres de Placement

Au 31 décembre 2011, la valeur des titres de placement est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2011 Valeur au bilan	31 décembre 2011 Juste valeur
Titres de créances négociables ⁽¹⁾	-	-
Dépôts bancaires ⁽²⁾	(1 252)	(1 252)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de trois mois ^{(*) (3)}	(21)	(21)
Autres (Intérêts courus)	(6)	(6)
TOTAL DESTITRES DE PLACEMENT	(1 279)	(1 279)

(*) La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1).

(1) Actifs détenus jusqu'à l'échéance.

(2) Prêts et créances émis par le Groupe.

(3) Actifs financiers disponibles à la vente.

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 30 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE

La dette nette se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Autres dettes financières long terme ⁽¹⁾	1 690	1 524
Endettement de crédit-bail long terme	93	69
Dettes financières court terme	160	106
Banques	22	3
Dérivés Passif	23	15
DETTES FINANCIÈRES	1 988	1 717
Prêts à court terme	(20)	(26)
Titres de placement ⁽²⁾	(1 059)	(1 279)
Disponibilités	(84)	(85)
Dérivés Actif	-	(6)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(95)	(95)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 258)	(1 491)
DETTE NETTE	730	226

(1) Cf. note 2.D.

(2) Cf. note 29.E.

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	1 624	730
Variation des dettes long terme	(693)	(191)
Variation des dettes à court terme	(167)	(81)
Variation de trésorerie et équivalent de trésorerie	20	(220)
Variation liée aux autres actifs financiers courants	(54)	(12)
VARIATION DE LA PÉRIODE	(894)	(504)
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	730	226

Réconciliation de la trésorerie présentée au bilan et aux tableaux de financement consolidés :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
TRÉSORERIE AU BILAN	1 143	1 370
Banques créditrices	(22)	(3)
Dérivés passif	(23)	(15)
TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	1 098	1 352



NOTE 31 ANALYSE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS SELON LA NORME IFRS 7

Au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2011, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Catégories au bilan					Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur				
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE						100				
Titres de créances négociables	100					100				
PRÊTS ET CRÉANCES						1 640				
Prêts à court terme		20				20				
Prêts à long terme		136				136				
Créances sur cession d'actifs			95			95				
Dépôts et cautionnements				66		66				
Créances clients					374	374				
Placements monétaires	947					947				
Autres	2					2				
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE						72				72
Titres de participation				62		62			62	62
SICAV et fonds communs de placement	10					10	10			10
Autres										
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR										
Dérivés de taux	-					-		-		-
Dérivés de change	-					-		-		-
DISPONIBILITÉS	84					84				
ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2010	1 143	156	95	128	374	1 896	10	-	62	72

(en millions d'euros)	Catégories au bilan					Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur				
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE										
Titres de créances négociables	-					-				
PRÊTS ET CRÉANCES						2 026				
Prêts à court terme		26				26				
Prêts à long terme		138				138				
Créances sur cession d'actifs			95			95				
Dépôts et cautionnements				145		145				
Créances clients					364	364				
Placements monétaires	1 252					1 252				
Autres	6					6				
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE						77				77
Titres de participation				56		56			56	56
SICAV et fonds communs de placement	21					21	21			21
Autres										
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						6				6
Dérivés de taux	-					-		-		-
Dérivés de change	6					6		6		6
DISPONIBILITÉS	85					85				
ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2011	1 370	164	95	201	364	2 194	21	6	56	83



(en millions d'euros)	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						23				23
Dérivés de change	4					4		4		4
Dérivés de taux	19					19		19		19
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI						2 577				
Autres obligations		1 161				1 161				
Dette bancaire		335	87			422				
Endettement de crédit-bail			7	93		100				
Autres dettes		194	66			260				
Fournisseurs					634	634				
BANQUES	22					22				
PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2010	45	1 690	160	93	634	2 622	-	23	-	23

(en millions d'euros)	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			Juste valeur de la classe
	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 (*)	
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						15				15
Dérivés de change	-					-		-		-
Dérivés de taux	15					15		15		15
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI						2 341				
Autres obligations		1 042				1 042				
Dette bancaire		286	34			320				
Endettement de crédit-bail			13	69		82				
Autres dettes		196	59			255				
Fournisseurs					642	642				
BANQUES	3					3				
PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2011	18	1 524	106	69	642	2 359	-	15	-	15

(*) Il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- ▶ (a) Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- ▶ (b) Niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- ▶ (c) Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

Nous ne présentons les hiérarchies de juste valeur que pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur.

Les méthodes de calcul de juste valeur des instruments dérivés, SICAV, FCP et obligations sont précisées dans la note 29. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la note 1.N.1.

Accor n'a entrepris aucun transfert de niveaux au cours des exercices présentés.



NOTE 32 ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Groupe Lucien Barrière	597	-
Services à bord des trains	45	28
Groupe d'actifs destinés à être cédés	40	151
Actifs non courants classés en « Actifs destinés à être cédés »	131	207
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	813	386
Groupe Lucien Barrière	326	-
Services à bord des trains	48	26
Passifs relatifs aux Groupes d'actifs destinés à être cédés	4	63
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	378	89

A. Groupe Lucien Barrière

En juin 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, Accor a annoncé son intention de cession de la totalité de sa participation de 49 % dans le Groupe Lucien Barrière. La cession à Fimalac et Groupe Lucien Barrière (cf. note 2.B.2) a eu lieu au cours du 1^{er} trimestre 2011.

Au 31 décembre 2010, et conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », la totalité des actifs et passifs (hors

capitaux propres) du Groupe Lucien Barrière a été reclassée dans le bilan consolidé du Groupe en « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés ». De plus, au cours du second semestre 2010, la participation a été ramenée à la juste valeur générant la comptabilisation d'une dépréciation d'écart d'acquisition de 79 millions d'euros.

La cession de Groupe Lucien Barrière a été réalisée le 4 mars 2011, et la Société a été entièrement déconsolidée rétroactivement au 1^{er} janvier 2011.

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Écarts d'acquisition	287	-
Immobilisations incorporelles	11	-
Immobilisations corporelles	224	-
Immobilisations financières	2	-
Actifs d'impôt différés	(1)	-
Stocks	3	-
Clients	10	-
Autres tiers	13	-
Prêts à court terme	-	-
Actifs financiers courants	36	-
Comptes de régularisation actifs	12	-
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	597	-
Dettes long terme	178	-
Provision pour risques et charges à caractère non courant	7	-
Fournisseurs	26	-
Autres tiers	84	-
Provision pour risques et charges à caractère courant	2	-
Dettes financières Court terme	25	-
Banque	1	-
Comptes de régularisation passifs	3	-
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	326	-

B. Services à bord des trains

Le 7 juillet 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, Accor a signé un accord visant à céder les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal ainsi qu'une partie des activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits à travers une joint-venture détenue à 60 % par Newrest et à 40 % par Accor. La cession a eu lieu au cours du 2nd semestre 2010.

Au 31 décembre 2010, Accor ayant toujours l'intention de céder les 40 % restant dans cette joint-venture, a de fait, conservé en « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés » les actifs et passifs encore détenus à la clôture des comptes 2010. Un programme actif étant engagé afin de trouver un acheteur et mener à bien le plan de cession, le Groupe a considéré, à la clôture des comptes 2011, que la classification en Actifs et Passifs destinés à être cédés des 40 % restant dans cette joint-venture était toujours justifiée selon les principes de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	3	5
Immobilisations financières	-	0
Actifs d'impôt différés	(0)	(0)
Stocks	2	1
Clients	26	14
Autres tiers	7	3
Prêts à court terme	1	-
Actifs financiers courants	5	5
Comptes de régularisation actifs	1	-
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	45	28
Dettes long terme	-	-
Provision pour risques et charges à caractère non courant	0	1
Fournisseurs	14	12
Autres tiers	8	5
Provision pour risques et charges à caractère courant	20	8
Dettes financières Court terme	4	-
Banque	2	0
Comptes de régularisation passifs	0	-
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	48	26



C. Autres actifs destinés à être cédés

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Groupe d'actifs à céder en Chine ⁽¹⁾	8	79
Groupe d'actifs à céder en Allemagne ⁽²⁾	32	31
Groupe d'actifs à céder en Afrique du Sud ⁽³⁾	-	34
Groupe d'actifs à céder en Pologne	-	7
GROUPE D'ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	40	151
Hôtels à céder aux États-Unis ⁽⁴⁾	48	113
Hôtels à céder en France ⁽⁵⁾	32	83
Hôtels à céder en Pologne	1	5
Hôtels à céder en Chine ⁽¹⁾	2	2
Terrain à céder au Brésil	-	1
Hôtels à céder aux Pays-Bas	-	1
Hôtels à céder en Allemagne ⁽²⁾	19	-
Hôtels à céder en Nouvelle-Zélande ⁽⁶⁾	27	-
Autres	2	2
TOTAL ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	131	207

(1) Au 31 décembre 2011, le Groupe s'est accordé sur la cession de deux ibis et de un Novotel en Chine.

(2) Au 31 décembre 2010, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'était accordé sur la cession de deux Novotel dans le cadre de l'opération avec Predica Foncière des Murs en Allemagne. La valeur nette comptable de ces biens à date était de 46 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe s'était accordé sur la cession de deux Mercure et un ibis. La valeur nette comptable de ces biens à cette date était de 5 millions d'euros. Une partie de ces hôtels a été cédée en 2011, l'hôtel restant sera cédé au cours du premier semestre 2012. Il a une valeur bilancielle totale de 31 millions d'euros.

(3) Au 31 décembre 2011, le Groupe s'est accordé sur la cession de 20 Formule 1 en Afrique du Sud. Ils sont reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur bilancielle totale de 34 millions d'euros.

(4) Au 31 décembre 2010, le Groupe s'était accordé sur la cession de 42 hôtels Motel 6. La valeur nette comptable de ces biens à cette date était de 48 millions d'euros.

En 2011, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, le Groupe s'est accordé sur la cession de 53 hôtels Motel 6 et d'un Novotel aux États-Unis. En application de la norme IFRS 5, ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 113 millions d'euros, dont 52 millions d'euros relatifs au Novotel Times Square à New-York.

(5) Au 31 décembre 2010, le Groupe s'était accordé sur la cession en France de quatre Etap Hotel dans le cadre de l'opération avec Predica Foncière des Murs. La valeur nette comptable de ces biens à cette date était de 7 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe s'était accordé sur la cession de 16 autres hôtels en France. La valeur nette comptable de ces biens à cette date était de 25 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, 12 hôtels sont reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 83 millions d'euros dont 73 millions d'euros sur le Pullman Paris Rive Gauche.

(6) Au 31 décembre 2010, le Groupe s'est accordé sur la cession de quatre Novotel et deux ibis en Nouvelle-Zélande. La valeur nette comptable de ces biens à cette date était de 27 millions d'euros. Les hôtels ont été cédés en 2011.

En application de la norme IFRS 5, l'ensemble de ces actifs a été reclassé en actifs destinés à être cédés pour un montant égal à leur valeur nette comptable.

NOTE 33 PROVISIONS

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc. 2011
Provisions pour retraites ^(*)	79	3	12	(5)	(8)	(0)	(7)	74
Provisions pour primes de fidélité ^(*)	20	-	4	(3)	(0)	(1)	(0)	20
Provisions pour litiges et autres	10	-	(0)	(1)	(0)	(0)	(2)	7
TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE NON COURANT	109	3	16	(9)	(8)	(1)	(9)	101

(*) Cf. note 33.C.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc. 2011
Provisions fiscales	35	-	15	(21)	-	-	1	30
Provisions pour restructurations	19	-	22	(14)	(4)	-	-	23
Provisions pour litiges et autres	136	-	23	(16)	(8)	(2)	8	141
TOTAL PROVISIONS A CARACTÈRE COURANT	190	-	60	(51)	(12)	(2)	9	194

Au 31 décembre 2011, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 34 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 9 millions d'euros relatives aux différents litiges prud'homaux.

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de l'exercice (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Résultat d'exploitation	(2)	0
Résultat financier	-	(0)
Provision sur patrimoine hôtelier	18	3
Provisions sur autres actifs et restructuration	(40)	2
Provision pour impôts	15	(9)
TOTAL	(9)	(4)

Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi

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 de ses salariés. S'ils ne sont pas entièrement pré-financés, ils donnent lieu à la constitution de provisions.

L'engagement actualisé (DBO : Defined Benefit Obligation) est calculé selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte des hypothèses actuarielles, d'augmentation de salaires, d'âge de départ à la retraite, de mortalité, de rotation ainsi que de taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macro-économiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Les modifications d'hypothèses actuarielles, ou la différence entre ces hypothèses et la réalité, donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance conformément aux principes comptables du Groupe.

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :

- les indemnités de fin de carrière en France :
 - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite,
 - le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la direction financière du Groupe et des Ressources humaines une fois par an en novembre de chaque année,
 - le montant calculé reste en provision au bilan ;
- les indemnités de cessation de service en Italie :
 - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement,
 - le montant calculé reste en provision au bilan ;
- les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent en France et dans les structures mondiales (49 % de l'obligation), aux Pays-Bas (22 % de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100 % par des actifs, aucune provision n'est constatée au bilan) et en Suisse (9 % de l'obligation). Les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont pré-financés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées.

B. Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme fournis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.

2010	Europe Hors France							Structures	
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	Mondiales	Autres
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	60-65 ans	64-65 ans	60-65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	2,0 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %	1,5 %	N/A	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux d'actualisation	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	5,0 %	2,2 %	4,5 %	4,5 %	4 %-8,7 %
Taux de rendement attendu des actifs 2010	N/A	4 %-5,5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	4,3 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2011	N/A	4 %-4,5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	3,25 %	N/A	4,0 %	N/A

2011	Europe Hors France							Structures	
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	Mondiales	Autres
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	60-65 ans	64-65 ans	60-65 ans	65 ans	55-65 ans
Évolution des salaires	3,0 %	2,0 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %	1,5 %	N/A	3 %-4 %	2 %-10 %
Taux d'actualisation	4,6 %	4,6 %	4,6 %	4,6 %	5,5 %	2,2 %	4,6 %	4,6 %	4 %-8,7 %
Taux de rendement attendu des actifs 2011	N/A	4 %-4,5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	3,25 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2012	N/A	4 %-4,5 %	4,0 %	4,5 %	N/A	3,25 %	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. Pour les filiales situées dans la zone euro, le taux d'actualisation est déterminé par référence à l'indice IBoxx Corporate AA 10+ de la zone Euro. Pour les filiales hors zone euro, et lorsque le marché obligataire est suffisamment liquide, le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime. Pour les autres pays, le taux d'obligation est fixé en référence aux obligations d'État.

Les régimes de retraite du Groupe Accor sont préfinancés *via* des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou des fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des

stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. En conséquence, le rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme a été déterminé en considérant un taux de rendement garanti par les compagnies d'assurance compris entre 3,00 % et 3,25 % (selon les pays considérés) auquel un *spread* de taux compris entre 1,00 % et 1,25 % a été ajouté. Cette méthodologie permet de prendre en compte les mécanismes de lissage des performances des compagnies d'assurance et de définir des taux de rendement raisonnables (*i.e.* en ligne avec les taux des obligations Corporate AA).

La loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2009 a supprimé les indemnités de mises en départ à la retraite. Les départs sont désormais uniquement à l'initiative de l'employé.

En 2010, la loi portant réforme des retraites a conduit le Groupe à modifier certains paramètres de calcul de ses engagements de retraite. Ces changements n'ont généré aucun impact significatif sur les comptes du Groupe dont les précédentes hypothèses d'âge de départ étaient déjà suffisantes.

C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

La méthode utilisée par le Groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

Au 31 décembre 2011 (en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	118	-	118
Juste valeur des actifs des régimes	(88)	-	(88)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS / (ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	30	-	30
Valeur actualisée des obligations non financées	-	54	54
Services passés non encore comptabilisés	-	10	10
VALEUR NETTE AU BILAN	30	64	94

(*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

Au 31 décembre 2010 (en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	120	-	120
Juste valeur des actifs des régimes	(85)	-	(85)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	35	-	35
Valeur actualisée des obligations non financées	-	64	64
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
VALEUR NETTE AU BILAN	35	64	99

(*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.



Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme par zone géographique

	Régimes de retraite							
	Déc. 2011							
	France	Europe hors France						
(en millions d'euros)		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	23	34	10	11	2	11	4	
Coût des services rendus dans l'année	3	0	0	0	0	1	0	
Effet de l'actualisation	1	2	0	0	0	0	0	
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-	
Services passés non comptabilisés	(3)	-	-	-	-	-	-	
Réduction/Liquidation de régime	(3)	-	(0)	-	(0)	-	-	
Acquisition / Cession	(4)	-	-	(0)	(0)	0	-	
Prestations versées par l'employeur	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	
(Gains) / Pertes actuarielles	1	(1)	(0)	0	(0)	1	1	
Effet de change	-	-	-	-	(0)	0	-	
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	-	-	0	
Autres	(0)	-	-	-	-	-	(0)	
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	-	
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	(0)	
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	18	34	10	12	1	13	4	

	Régimes de retraite							
	Déc. 2011							
	France	Europe hors France						
(en millions d'euros)		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE	-	34	2	8	-	9	-	
Rendement réel des fonds	-	1	0	(0)	-	(0)	-	
Cotisations employeurs	-	0	1	1	-	1	-	
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-	
Prestations versées	-	(1)	(0)	(0)	-	(1)	-	
Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	
Acquisition / Cession	-	-	-	(0)	-	0	-	
Effet de change	-	-	-	-	-	0	-	
Transferts à l'ouverture	-	-	2	-	-	-	-	
Autres	-	-	-	-	-	-	-	
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	-	
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	-	34	5	9	-	9	-	

Autres avantages

			Déc. 2011	Déc. 2011	Déc. 2010
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Dec. 2011	Total Déc. 2010
64	5	164	20	184	220
3	1	8	3	11	12
3	0	7	1	8	10
-	-	1	-	1	1
(7)	-	(10)	-	(10)	-
(4)	(0)	(7)	(1)	(8)	(12)
-	-	(5)	-	(5)	(31)
(3)	(0)	(7)	(3)	(10)	(13)
(1)	0	1	-	1	9
-	(0)	0	(1)	(1)	3
0	-	0	-	0	(1)
-	-	(0)	-	(0)	(1)
-	-	-	-	-	(11)
-	-	(0)	-	(0)	(1)
56	5	152	20	172	184

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Dec. 2011	Total Déc. 2010
33	-	85	-	85	220
1	-	1	-	1	11
0	-	3	-	3	3
-	-	1	-	1	1
(2)	-	(5)	-	(5)	(7)
-	-	-	-	-	-
-	-	(0)	-	(0)	(7)
-	-	0	-	0	2
-	-	2	-	2	(1)
-	-	-	-	-	(1)
-	-	-	-	-	(4)
32	-	88	-	88	85



(en millions d'euros)	France	Europe hors France					
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE	23	(0)	7	3	2	2	4
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	-
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	(0)
Services passés non comptabilisés	(3)	-	-	-	-	-	-
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	21	-	5	3	1	3	4

(en millions d'euros)	France	Europe hors 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	1	2	0	0	0	0	0
Rendement attendu des actifs du régime	-	(2)	(0)	(0)	-	(0)	-
Amortissement du coût des services passés	-	-	-	-	-	-	-
(Gains) / pertes liés à la Réduction/ Liquidation de régime	(3)	-	(0)	-	(0)	-	-
Amortissement des écarts actuariels relatifs aux régimes long terme	-	-	-	-	-	-	-
CHARGE DE L'EXERCICE	2	0	1	0	0	1	0

(en millions d'euros)	France	Europe hors France					
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
ÉCARTS ACTUARIELS RECONNUS EN CAPITAUX PROPRES	1	0	(0)	1	(0)	1	1

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Dec. 2011	Total Déc. 2010
32	5	78	20	99	132
-	-	-	-	-	(7)
-	-	(0)	-	(0)	(1)
(7)	-	(10)	-	(10)	-
31	6	74	20	94	99

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Dec. 2011	Total Déc. 2010
3	1	8	3	11	12
3	0	7	1	8	10
(1)	-	(4)	-	(4)	(4)
-	-	-	-	-	0
(4)	(0)	(7)	(1)	(9)	(12)
-	-	-	-	-	(1)
1	0	4	3	7	5

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Dec. 2011	Total Déc. 2010
(0)	0	3	-	3	2


Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Montant
PROVISION AU 01/01/2010	132
Charge de l'exercice	5
Versements	(9)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	2
Variation de périmètre ⁽¹⁾	(24)
Change	1
Reclassement du Groupe Lucien Barrière en activité destinée à être cédée	(7)
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	(1)
PROVISION AU 31/12/2010	99
Charge de l'exercice	7
Versements	(8)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	3
Change	(1)
Autres	(2)
Cession de Lenôtre	(4)
PROVISION AU 31/12/2011	94

(1) – 17 millions d'euros liés à la scission Accor / Edenred en date du 2 juillet 2010.

Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
DETTE ACTUARIELLE		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(3)	11
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	13	(8)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(7)	(2)

Composition des actifs de régime

Composition des actifs	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Suisse	Structures Mondiales
Actions	10 %	15 % - 25 %	15 % - 25 %	23 %	15 % - 25 %
Obligations	90 %	75 % - 80 %	75 % - 80 %	44 %	75 % - 80 %
Autres	0 %	0 % - 5 %	0 % - 5 %	33 %	0 % - 5 %

Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2010, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 6,2 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 6,2 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

Au 31 décembre 2011, 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 8,3 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 9,1 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

NOTE 34 RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011
Résultat net consolidé, part du Groupe des activités poursuivies	(411)	29
Part des minoritaires	7	23
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	432	391
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	(17)	7
Impôts différés	6	100
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	594	194
Marge brute d'autofinancement des activités non conservées	94	(14)
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT (Y COMPRIS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS)	705	730
(Plus-values) / Moins-values nettes des cessions d'actifs	(42)	(131)
(Gains) / Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	126	124
Éléments non récurrents des activités non conservées	75	5
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	864	728



NOTE 35 VARIATION DE BFR

La variation du besoin en fonds de roulement se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2010	Déc. 2011	Variation
Stocks	41	41	-
Clients	374	364	(10)
Autres tiers actifs	637	680	43
BFR ACTIF	1 052	1 085	33
Fournisseurs	634	642	8
Autres tiers passif	1 307	1 333	26
BFR PASSIF	1 941	1 975	34
BFR NET	889	890	1
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2010			889
Variation du besoin en fonds de roulement courant			5
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement			-
Éléments de BFR inclus dans les cessions et actifs destinés à être cédés			(10)
Différence de conversion			-
Provisions			16
Reclassements avec les autres postes du bilan			(10)
VARIATION NETTE DE BFR			1
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2011			890

NOTE 36 INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses immobilisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale. Ce poste exclut donc les

investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées ainsi que la constitution ou construction de nouveaux actifs.

(en millions d'euros)	2010	2011
HÔTELLERIE	275	296
Haut et Milieu de gamme	131	148
Économique	109	113
Économique États-Unis	35	35
AUTRES ACTIVITÉS	6	7
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	281	303

NOTE 37 INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que leurs besoins en fonds de roulement selon les principes de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». Ils prennent

également en compte la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.

Détail des investissements de développement hors activités non conservées

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ^(*)	Déc. 2011	Déc. 2010
HÔTELLERIE	54	54	96	97	70	-	371	321
Haut et Milieu de gamme ⁽¹⁾	51	19	-	80	55	-	205	181
Économique	3	35	-	17	15	-	70	140
Économique États-Unis	-	-	96	-	-	-	96	-
AUTRES ACTIVITÉS ⁽²⁾	-	16	-	-	-	-	16	19
TOTAL 31 DÉC. 2011	54	70	96	97	70	-	387	
TOTAL 31 DEC. 2010	70	142	7	33	85	3		340

(*) Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ».

Les investissements de développement au 31 décembre 2011 s'élèvent à 387 millions d'euros :

(1) Dont :

- a. 79 millions d'euros liés au dépôt de garantie versé dans le cadre de l'acquisition du Sofitel Rio de Janeiro ;
- b. 23 millions d'euros liés aux travaux de rénovation du Sofitel Quiberon ;
- c. 10 millions d'euros liés à l'augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'ouverture du Sofitel Mumbai en Inde.

(2) Dont 15 millions d'euros d'investissements pour l'achat de voitures et bus en Pologne.



Détail des investissements de développement relatifs aux activités non conservées

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les investissements de développement de l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Les investissements de développement de Services à bord des trains s'élèvent au 31 décembre 2011 à 2 millions d'euros.

NOTE 38 ANALYSES SECTORIELLES

A. Principal décideur opérationnel

Le principal décideur opérationnel est la Direction du Groupe, assistée du Comité exécutif. La Direction du Groupe examine en effet les résultats et les performances de chacun des secteurs et prend les décisions en matière d'allocation des ressources.

B. Les secteurs opérationnels du Groupe

Au cours des deux derniers exercices (2010 et 2011), dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, le Groupe Accor a été amené à se désengager des secteurs suivants dans lequel il opérait :

- les services prépayés dont l'activité est, depuis le 2 juillet 2010, gérée de façon indépendante par la société Edenred (cf. note 2.F) ;
- les casinos, constitués notamment du Groupe Lucien Barrière, spécialisés dans la gestion des casinos. Accor a cédé sa participation de 49 % dans le Groupe Lucien Barrière au cours du 1^{er} trimestre 2011 (cf. note 2.B.2) ;
- les services à bord des trains spécialisés dans la vente de prestations de restauration et d'hôtellerie à bord des trains qui ont été cédés le 7 juillet 2010 à une joint-venture détenue par Newrest à 60 % et Accor à 40 % (cf. note 2.B.3). Le Groupe Accor a cependant l'intention de céder la participation de 40 % encore détenue ;
- la restauration, constituée notamment de Lenôtre. Accor a cédé sa filiale Lenôtre en septembre 2011 (cf. note 2.B.4).

Suite à ces événements, le Groupe a été amené au cours du 2^e semestre 2011, à procéder à une nouvelle analyse de ses secteurs selon les dispositions énoncées par la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

1. Secteur hôtelier

Au regard de la façon :

- a. dont l'information remonte dans le cadre du *reporting* interne du Groupe (*reporting* interne par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Amérique du Nord, Amérique Latine & Caraïbes et Asie-Pacifique) ;
 - b. dont le principal décideur opérationnel analyse les performances et résultats du Groupe (analyse par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Amérique du Nord, Amérique Latine & Caraïbes et Asie-Pacifique) ;
 - c. dont est organisé et dirigé le Groupe (direction par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Amérique du Nord, Amérique Latine & Caraïbes et Asie-Pacifique) ;
- il en ressort que, selon les principes énoncés par la norme IFRS 8, les secteurs opérationnels du Groupe sont constitués de secteurs géographiques qui sont :
- les pays en Europe, et
 - les zones géographiques dans le reste du monde.

La norme IFRS 8 autorise le regroupement de secteurs considérés comme similaires non seulement par rapport à leurs caractéristiques économiques, à la nature des produits et des services vendus, au type ou à la catégorie de clients auxquels ces produits ou ces services sont destinés mais aussi par rapport aux méthodes utilisées pour distribuer ou fournir ces produits ou ces services.

L'analyse de ces critères pour chacun des secteurs, a conduit le Groupe à regrouper l'ensemble des pays européens (à l'exception de la France) dans un secteur intitulé « Europe hors France ». La France, pays où est situé le siège social de l'entité, est quant à elle considérée comme un secteur à part.

Les autres secteurs opérationnels correspondent quant à eux aux zones géographiques énoncées ci-dessus :

- le secteur « Amérique du Nord » correspondant à la zone « Amérique du Nord » ;
- le secteur « Amérique Latine & Caraïbes » correspondant à la zone « Amérique Latine & Caraïbes » ;

- le secteur « Autres pays » correspondant à la zone « Asie Pacifique ».

Afin de présenter une information plus pertinente, le Groupe a décidé de continuer à publier l'information sectorielle de ses trois sous-segments hôteliers qui sont :

- les hôtels Haut et Milieu de Gamme qui regroupent les marques Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Adagio et Suite Novotel ;
- les hôtels économiques constitués des marques Formule 1, hotelF1, Etap Hotel/ibis *budget*, all seasons/ibis Styles et ibis ;
- les hôtels économiques US qui regroupent les marques Motel 6 et Studio 6.

2. Les autres activités

Les autres activités du Groupe, non significatives par rapport à l'activité hôtelière, incluent les directions corporate du Groupe, la filiale restauration (cédée au cours de l'exercice 2011) ainsi que le secteur des casinos. Elles ont été présentées sous le secteur « Autres ».

Le total des actifs se détaille quant à lui de la façon suivante :

Au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)

	Hôtellerie	Autres activités	Total consolidé
Écarts d'acquisition	712	-	712
Immobilisations incorporelles	363	10	373
Immobilisations corporelles	3 210	47	3 257
Total immobilisations financières	534	15	549
Actif d'impôt différé	130	17	147
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 949	89	5 038
TOTAL ACTIF COURANT	1 434	1 142	2 576
Actifs destinés à être cédés	348	38	386
TOTAL ACTIF	6 731	1 269	8 000
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	5 373	(1 605)	3 768
TOTAL PASSIF NON COURANT	474	1 376	1 850
TOTAL PASSIF COURANT	825	1 468	2 293
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	59	30	89
TOTAL PASSIF	6 731	1 269	8 000

C. Information sectorielle

Pour chacun des secteurs présentés, les indicateurs suivis par la Direction sont les suivants :

- le chiffre d'affaires ;
- le résultat brut d'exploitation ;
- les loyers ;
- le résultat d'exploitation.

Aucune information bilancielle par secteurs n'est remontée au principal décideur opérationnel.

Une présentation de ces indicateurs par secteurs opérationnels est effectuée en :

- note 3 pour le chiffre d'affaires ;
- note 5 pour le résultat brut d'exploitation ;
- note 6 pour les loyers ;
- note 9 pour le résultat d'exploitation.

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe provient de multiples transactions diverses sans que 10 % ou plus des transactions ne proviennent d'un seul et même client externe.

**Au 31 décembre 2010**

(en millions d'euros)

	Hôtellerie	Autres activités	Total consolidé
TOTAL ACTIF	6 992	1 686	8 678
TOTAL PASSIF	6 992	1 686	8 678

Au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Structures mondiales	Autres pays	Total
Écarts d'acquisition	169	217	-	-	54	272	712
Immobilisations incorporelles	8	107	167	4	31	56	373
Immobilisations corporelles	744	1 182	703	174	36	418	3 257
Immobilisations financières	53	60	6	94	292	44	549
TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	974	1 566	876	272	413	790	4 891
AUTRES ACTIFS	593	541	287	98	1 422	168	3 109
TOTAL ACTIFS	1 567	2 106	1 163	370	1 835	959	8 000

Au 31 décembre 2010

(en millions d'euros)

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Structures mondiales	Autres pays	Total
Écarts d'acquisition	199	228	-	-	59	257	743
Immobilisations incorporelles	12	125	165	4	28	75	409
Immobilisations corporelles	977	1 304	764	170	30	437	3 682
Immobilisations financières	60	59	15	15	330	1	480
TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 248	1 716	944	189	645	572	5 314
AUTRES ACTIFS	1 153	501	290	137	1 217	66	3 364
TOTAL ACTIFS	2 401	2 217	1 234	325	1 849	650	8 678

Au 31 décembre 2011 (en millions d'euros)	Haut et Milieu de Gamme	Économique	Économique États-Unis	Total Hôtellerie
Écarts d'acquisition	641	71	-	712
Immobilisations incorporelles	142	54	167	363
Immobilisations corporelles	1 491	1 052	667	3 210
Total immobilisations financières	469	40	25	534
Actif d'impôt différé	114	16	-	130
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 857	1 233	859	4 949
TOTAL ACTIF COURANT	935	327	172	1 434
Actifs destinés à être cédés	227	60	61	348
TOTAL ACTIF	4 019	1 620	1 092	6 731
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	3 696	964	713	5 373
TOTAL PASSIF NON COURANT	278	136	60	474
TOTAL PASSIF COURANT	13	493	319	825
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	32	27	-	59
TOTAL PASSIF	4 019	1 620	1 092	6 731

Au 31 décembre 2010 (en millions d'euros)	Haut et Milieu de Gamme	Économique	Économique États-Unis	Total Hôtellerie
TOTAL ACTIF	4 176	1 687	1 129	6 992
TOTAL PASSIF	4 176	1 687	1 129	6 992



NOTE 39 LITIGES

Contrôles fiscaux CIWLT

La succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,65 % de Accor SA, a fait l'objet d'une procédure de contrôle fiscal. Au terme de ces vérifications, l'administration fiscale française a considéré que la société CIWLT dispose de son siège de direction en France et non en Belgique.

À ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France, le résultat de la société CIWLT. À fin 2003, les redressements, consécutifs à cette position, et d'un montant cumulé de 217 millions d'euros y compris intérêts de retard, sont intégralement contestés par la CIWLT, cette dernière ayant reçu une attestation de l'administration fiscale belge confirmant que le siège effectif de la direction de la société CIWLT se trouve en Belgique. L'administration fiscale française a mis en recouvrement la totalité des redressements relatifs aux exercices 1998 à 2003 soit 217 millions d'euros pour lesquels le sursis de paiement a été sollicité. La société a présenté une garantie bancaire à hauteur de 217 millions d'euros correspondant aux redressements des exercices 1998 à 2003.

Le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise, qui a été saisi de ce contentieux pour l'ensemble des exercices, a rendu les 12 décembre 2008 et 12 mai 2011, deux jugements défavorables à la société CIWLT pour les exercices 1998 à 2002 et l'exercice 2003, respectivement. Pour les exercices 1998 à 2002, la société CIWLT a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 10 février 2009. S'agissant de l'exercice 2003, la société CIWLT a déposé un appel le 11 juillet 2011 devant la Cour administrative d'appel de Versailles.

L'absence d'effet suspensif de l'appel met fin au sursis de paiement sur les exercices 1998 à 2002 et rend exigible le montant des droits ainsi que les intérêts moratoires, soit au total 242,5 millions d'euros. Il en est de même pour l'exercice 2003 pour un montant de l'ordre de 20 millions d'euros.

Pour la période 1998 à 2002, le paiement de cette somme au Trésor est intervenu à la fin du mois de février 2009. La somme a été comptabilisée à l'actif du bilan (cf. note 24.2). Pour l'exercice 2003, le paiement des droits et pénalités, soit 17,5 millions d'euros, est intervenu en juillet 2011, les intérêts de retard, soit 2,7 millions d'euros ont été acquittés en août 2011.

À la fin de l'exercice 2009, la Société n'a pas constitué de provision car après avoir pris avis auprès de ses conseillers juridiques et fiscaux, elle a estimé disposer d'arguments sérieux lui permettant de trouver une issue favorable à ses intérêts, considérant notamment que la société CIWLT relève de la fiscalité belge.

Pour les exercices 1998 à 2002, la société CIWLT a reçu courant janvier 2011 un avis d'audience devant la Cour administrative d'appel de Versailles pour le 1^{er} février 2011. Lors de cette audience, le rapporteur public a lu ses conclusions et s'est prononcé en défaveur de la CIWLT.

Pour l'essentiel, le rapporteur public a considéré que la société CIWLT exerçait une activité de holding en France. En effet, pour déterminer le lieu d'imposition de cette activité, il considère qu'il convient de se référer au lieu de tenue des conseils d'administration. Après instruction des éléments du dossier, il a estimé qu'il devait être considéré que l'essentiel des conseils d'administration a eu lieu en France.

La société CIWLT a déposé le 4 février 2011, une note en délibéré devant la Cour administrative d'appel de Versailles pour rappeler que l'essentiel des conseils d'administration n'a pas eu lieu en France.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 15 mars 2011 un arrêt défavorable à la société CIWLT pour la période 1998 à 2002. Pour faire appel de cette décision, la société CIWLT a déposé une requête sommaire introductive d'instance puis un mémoire ampliatif devant le Conseil d'État le 12 mai 2011 et le 10 août 2011, respectivement. S'agissant de l'exercice 2003, l'affaire est toujours en cours d'instruction devant la Cour administrative d'appel de Versailles.

Compte tenu de ces nouveaux éléments défavorables, la Société a comptabilisé dans ses comptes au 31 décembre 2010, une charge pour risque fiscal de 242,5 millions d'euros en dépréciant la créance fiscale qui avait été comptabilisée à l'actif du bilan. De plus, la Société a comptabilisé une provision complémentaire de l'ordre de 20,6 millions d'euros correspondant au principal ainsi qu'à une estimation des intérêts moratoires au 31 décembre 2010 au titre de l'exercice 2003 qui n'avait pas donné lieu à paiement au profit de l'administration fiscale. À la suite du paiement des droits intervenu en juillet et en août 2011, la Société a comptabilisé une créance fiscale à l'actif de son bilan pour un montant de 20,2 millions d'euros et a provisionné intégralement cette créance par transfert de la provision existante (20,6 d'euros). Le solde de provision soit 0,4 million d'euros a été repris.

Contentieux précompte

En 2002, Accor a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne.

Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement

en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001.

Au cours du premier semestre 2007, Accor a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36,4 millions d'euros d'intérêts de retard dus par l'État.

L'État a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes.

Par un arrêt en date du 3 juillet 2009, le Conseil d'État a décidé de surseoir à statuer sur le pourvoi du Ministre et a saisi le 4 août 2009 la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle. Le Conseil d'État a demandé à ce que l'affaire soit soumise à la procédure accélérée. Cette demande a été rejetée par une ordonnance du Président de la Cour de Justice des Communautés européennes en date du 19 octobre 2009.

En parallèle, le 14 septembre 2009, Accor a reçu du Greffe de la Cour de Justice des Communautés européennes la notification du recours préjudiciel et a déposé ses observations le 23 novembre 2009.

Au cours du mois de février 2010, la Cour de Justice des Communautés européennes a notifié à Accor les observations des autres états membres intéressés ainsi que celles de la commission européenne.

L'audience devant la Cour de Justice de l'Union Européenne s'est tenue le 27 octobre 2010. Les conclusions de l'Avocat Général ont été prononcées le 22 décembre 2010. L'arrêt définitif de la Cour de Justice de l'Union Européenne a été rendu le 15 septembre 2011.

La Cour de Justice de l'Union Européenne a jugé que : le dispositif du précompte / avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux. Le gouvernement français ne peut refuser la restitution du précompte au motif, soit que ce remboursement entraînerait pour celle-ci un enrichissement sans cause, soit que la somme acquittée par la Société mère ne constitue pas pour celle-ci une charge comptable ou fiscale. Les principes d'équivalence et d'effectivité ne font pas obstacle à ce que le gouvernement français subordonne la restitution du précompte à la production d'éléments que seul le contribuable détient et relatifs notamment au taux d'imposition effectivement appliqué, au montant de l'impôt effectivement appliqué sur les bénéfices réalisés par les filiales et ayant été distribués à la Société mère française.

La production de ces éléments ne peut cependant être requise que sous réserve qu'il ne s'avère pas pratiquement impossible

ou excessivement difficile d'apporter la preuve du paiement et du taux de l'impôt. Aucun formalisme excessif ne doit être imposé pour les documents à fournir. La demande de production desdits éléments doit en outre intervenir pendant la période de conservation légale des documents administratifs ou comptables tels que prévus par le droit de l'État membre d'établissement de la filiale.

Accor a déposé le 26 octobre 2011 un mémoire récapitulatif devant le Conseil d'État afin d'exposer sa position à la suite de la décision de la CJUE. L'État a quant à lui déposé un mémoire récapitulatif devant le Conseil d'État le 8 décembre 2011.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.

Contentieux fiscal Italie

En octobre 2011, l'administration fiscale italienne a notifié à plusieurs sociétés du Groupe Accor et du Groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 millions d'euros. L'administration fiscale requalifie différentes opérations de réorganisation des activités de la division Services de Accor en Italie opérées de 2006 à 2010.

Les sociétés notifiées des Groupes Accor et Edenred ont décidé de contester le redressement et ont déposé des requêtes en ce sens auprès de l'administration italienne le 16 décembre 2011.

Les notifications de redressement étaient assorties d'une obligation de paiement des sommes redressées dans un délai de 60 jours, les sociétés concernées ont versé les sommes à l'administration italienne le 16 décembre 2011. Le paiement a été supporté à parts égales entre les deux Groupes qui ont conclu un accord prévoyant le partage de façon égale du risque et de la charge pouvant en résulter.

Les sociétés considèrent que le redressement de l'administration est infondé et estiment, après avoir pris avis auprès de leurs conseils juridiques et fiscaux, que leurs requêtes ont des chances raisonnables d'aboutir favorablement. Aucun impact en compte de résultat n'a été constaté chez Accor au titre de l'exercice 2011.

Autres litiges

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges, contentieux ou procédures, en cours, en suspens ou dont il pourrait être menacé, dont la Société estime qu'ils n'ont pas entraîné ou n'entraîneront aucun coût significatif ou n'ont pas eu et n'auront aucune incidence sensible sur la situation financière, l'activité et/ou le résultat du Groupe.



NOTE 40 ENGAGEMENTS HORS-BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2011

Note 40.1. Engagements donnés hors bilan

L'échéancier au 31 décembre 2011 des engagements hors bilan donnés(non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2011 ^(*)	31 déc. 2010
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS ⁽¹⁾	6	54	91	151	125
ENGAGEMENTS D'ACHAT ⁽²⁾	24	7	-	31	13
▶ Engagements de travaux Pays-Bas ⁽³⁾	8	8	-	16	25
▶ Projets de promotion immobilière en Espagne ⁽⁴⁾	9	-	-	9	9
▶ Engagements d'achèvements de construction ibis, Etap et Novotel (Pologne) ⁽⁵⁾	15	2	-	17	-
▶ Engagements de travaux Predica et Foncière des Murs (France et Belgique) ⁽⁶⁾	4	3	-	7	14
▶ Engagements de travaux Axa Reim (France) ⁽⁷⁾	-	3	-	3	6
▶ Engagements d'achèvements de construction ibis (Chili) ⁽⁸⁾	0	-	-	0	5
▶ Engagements d'achèvements de construction Novotel et ibis (Chine) ⁽⁹⁾	1	1	-	2	2
▶ Engagements d'achèvements de construction Novotel et ibis (Algérie) ⁽¹⁰⁾	1	-	-	1	4
▶ Engagements de travaux 1 ^{re} transaction Foncière des Murs (France) ⁽¹¹⁾	0	-	-	0	1
▶ Engagements de travaux 2 ^e transaction Foncière des Murs (France) ⁽¹¹⁾	1	-	-	1	2
▶ Autres engagements de travaux ⁽¹²⁾	20	12	15	47	57
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	59	29	15	103	125
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	3	5	26	34	37
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	25	40	13	78	76
PASSIFS ÉVENTUELS	4	4	-	8	10
TOTAL 31 DÉC. 2011	121	139	145	405	
TOTAL 31 DÉC. 2010	80	151	155		386

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements Hors Bilan donnés de l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Les engagements hors-bilan de l'activité Services à bord des trains s'élèvent à 6 millions d'euros.

(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. En 2010, le nantissement des actifs du Sofitel Bel Ombre (51 millions d'euros à fin décembre 2011) a été donné en garantie d'un prêt dont l'objet est le financement de 50 % de la construction de cet hôtel.

(2) Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation du Sofitel Arc de Triomphe pour 25 millions d'euros en tant que promoteur immobilier. À fin décembre 2011, les travaux restant à réaliser par Accor s'élèvent à 24 millions d'euros.

(3) Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à financer les travaux de rénovation du Novotel Den Haag Forum à hauteur de 2 millions d'euros, les travaux de construction du Suite Novotel Den Haag à hauteur de 13 millions d'euros et les travaux de rénovation du Pullman Eindhoven Cocagne à hauteur de 16 millions d'euros. À fin décembre 2011 les travaux restant à réaliser par Accor s'élèvent à 16 millions d'euros.

(4) Dans le cadre des projets de promotion immobilière en Espagne, Accor a garanti aux promoteurs l'achèvement du projet de construction de l'Ibis Santa Coloma Gramanet. Au 31 décembre 2011, l'engagement s'élève à 9 millions d'euros.

(5) Dans le cadre du développement du Groupe en Pologne, Accor s'est engagé auprès d'entrepreneurs à financer les travaux de construction des ibis budget Warszawa Reduta et Krakow Stare Miasto à hauteur de 5 millions d'euros, des ibis Warszawa Reduta et Krakow Stare Miasto à hauteur de 7 millions d'euros ainsi que du Novotel Lodz à hauteur de 9 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, l'engagement s'élève à 17 millions d'euros.

(6) Dans le cadre de la transaction de cession des murs avec Predica et Foncière des Murs en 2010 (cf. note 2.A.2.1), Accor s'est engagé à réaliser un programme de travaux en France et en Belgique pour des montants respectifs de 10 millions d'euros et 4 millions d'euros. À fin décembre 2011, l'engagement total s'élève à 7 millions d'euros.

(7) Dans le cadre de la transaction de cession des murs avec Axa REIM en 2008 (cf. note 2.A.2.1), Accor s'est engagé à réaliser un programme de travaux de 27 millions d'euros en France et en Suisse. Suite à la signature d'avenants en 2009, l'engagement a été porté à 28 millions d'euros. La transaction porte sur 45 hôtels en France et 10 hôtels en Suisse. L'engagement porte à fin décembre 2011 sur un montant de 3 millions d'euros.

(8) Dans le cadre du développement du Groupe au Chili, Accor s'est engagé à financer les travaux de construction de l'ibis Santiago Providencia à Santiago à hauteur de 5 millions d'euros. À fin décembre 2011, l'engagement total s'élève à 0,3 million d'euros.

(9) Dans le cadre du développement en Chine, Accor a garanti aux promoteurs immobiliers l'achèvement des projets de construction de 28 ibis et 1 Novotel. L'engagement porte à fin décembre 2011 sur un montant de 2 millions d'euros.

(10) Dans le cadre du développement du Groupe en Algérie, Accor s'est engagé auprès d'entrepreneurs à financer quatre projets de construction (Tlemcen, Oran, Bab Ezzouar et Constantine) pour un total de 15 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, l'engagement de travaux s'élève à 1 million d'euros.

(11) Dans le cadre des transactions avec Foncière des Murs en 2005 et 2006 (cf. note 2.A.2.1), Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 98 millions d'euros. Suite à la signature d'avenants en 2009, le montant d'engagement est de 106 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, les travaux restant à réaliser par Accor s'élèvent à 1 million d'euros.

(12) Les autres engagements de travaux incluent principalement les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 32 millions d'euros.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

Note 40.2. Engagements reçus hors bilan

L'échéancier au 31 décembre 2011 des engagements hors bilan reçus (non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2011 ^(*)	31 déc. 2010
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels / incorporels reçus	11	-	-	11	-
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus ⁽¹⁾	-	-	8	8	8
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	11	-	8	19	8
Engagements sur garanties actifs/passifs	0	1	-	1	1
Autres garanties opérationnelles ^{(2) + (3) + (4) + (5) + (6)}	43	43	0	87	95
AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS	43	44	0	87	96
TOTAL 31 DÉC. 2011	54	44	8	106	
TOTAL 31 DÉC. 2010	31	65	8		104

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors-bilan reçus de l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Les engagements hors-bilan de l'activité Services à bord des trains s'élèvent à 1 million d'euros.

(1) Dans le cadre de la transaction avec SHPH sur le Sofitel Amsterdam The Grand, Accor dispose d'une option de vente des parts (40 %) dans le Grand à SHPH dans le cas où cette dernière ne renouvellerait pas le contrat de management avec Accor au terme de ses 25 ans.

(2) a. Dans le cadre de la première transaction entre Accor et Foncière des Murs en 2005 (cf. note 2.A.2.1), 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 2011, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 1 million d'euros.

b. Dans le cadre de la deuxième transaction entre Accor et Foncière des Murs en 2006 (cf. note 2.A.2.1), Foncière des Murs s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 39 millions d'euros. À fin décembre 2011, les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 0,5 million d'euros.

c. Dans un avenant signé en 2010, Foncière des Murs s'est engagé à financer un programme de travaux supplémentaires de 39 millions d'euros jusqu'à fin 2014. À fin décembre 2011, une enveloppe supplémentaire de 10 millions d'euros a été accordée. Le montant total des travaux s'élève donc à 49 millions d'euros. Les travaux restants à réaliser par Foncière des Murs s'élèvent à 33 millions d'euros.

(3) Dans le cadre de la transaction de cessions de murs réalisée en 2008 avec Axa REIM (cf. note 2.A.2.1), Axa REIM s'est engagé à réaliser un programme de travaux de 50 millions d'euros. À fin décembre 2011, les travaux restant à réaliser par Axa REIM s'élèvent à 1,4 million d'euros.

(4) Dans le cadre de l'opération Sale & Variable Lease-Back Formule 1 France (refinancement de 157 hôtels F1 en 2009 – cf. note 2.A.2.1), Accor et l'investisseur se sont engagés à finaliser la rénovation de 19 hôtels pour des enveloppes de travaux de respectivement 4 millions d'euros et 9 millions d'euros. À fin décembre 2011, les travaux restant à réaliser par l'investisseur s'élèvent à 1,6 million d'euros.

(5) Dans le cadre de la transaction de cession de murs entre Accor et Invesco réalisée en 2010 (cf. note 2.A.2.1), Invesco s'est engagé à réaliser des travaux de rénovation du Pullman Paris La Défense. À fin décembre 2011, les travaux restant à réaliser s'élèvent à 9 millions d'euros.

(6) Dans le cadre de la transaction de cession de murs avec maintien d'un contrat de location variable en France, Belgique et en Allemagne réalisée avec Predica et Foncière des Murs en 2010-2011 (cf. note 2.A.2.1), Predica et Foncière des Murs se sont engagés à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 31 millions d'euros avant fin 2012. À fin décembre 2011, les travaux restant à financer s'élèvent à 12 millions d'euros.

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.



NOTE 41 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2011

Les principales filiales et participations consolidées représentent 95 % du chiffre d'affaires, 95 % du résultat brut d'exploitation et 89 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,60 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

IG : Intégration globale.

IP : intégration proportionnelle.

MEE : mise en équivalence.

Les pourcentages indiqués ci-dessous sont les pourcentages d'intérêts.

HÔTELLERIE			
France			
Académie France	France	IG	100,00 %
Accor centre de contacts clients	France	IG	100,00 %
Adagio	France	IP	50,00 %
All seasons Hotels	France	IG	100,00 %
Devimco	France	IG	99,99 %
Ecotel	France	IG	99,45 %
Etap Hotels	France	IG	96,00 %
Exhotel	France	IG	100,00 %
Hotexco	France	IG	100,00 %
Mer & Montagne	France	IG	100,00 %
Mercure International hotels	France	IG	100,00 %
Paris Berthier	France	IG	100,00 %
Paris Porte de Saint Cloud	France	IG	100,00 %
Pradotel	France	IG	100,00 %
Profid	France	IG	100,00 %
SNC Exploitation Hôtels Suitehotels	France	IG	100,00 %
SNC NMP France	France	IG	100,00 %
So Luxury HMC SARL	France	IG	100,00 %
Société Commerciale des Hôtels Économiques	France	IG	99,96 %
Société de Construction d'Hôtels Suite	France	IG	100,00 %
Société de Management Intermarkes	France	IG	100,00 %
Société d'Étude et de Promotion Hôtelière Internationale	France	IG	100,00 %
Société d'exploitation Hôtel Monegasque	Monaco	IG	100,00 %
Société Hôtelière 18 Suffren	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière 61 quai de Grenelle	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière Danton Michelet	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière de la Porte de Sèvres	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière Défense Grande Arche	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière d'Exploitation Marseille	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière Paris Eiffel Suffren	France	IG	75,00 %
Société Hôtelière Toulouse	France	IG	51,44 %
Société Parisienne des Hôtels Économiques	France	IG	100,00 %
Sofitel Luxury Hotels France	France	IG	100,00 %
SOGECA	France	IG	100,00 %
Thalamer	France	IG	99,91 %
WBA	France	IG	75,01 %



NOTE 42 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES ENTITÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT

(en millions d'euros)	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Chiffre d'affaires se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations
Reef Casinos	6	31	(7)	4	20	(17)
Adagio	15	11	28	0	17	(17)
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	10	0	6	0	38	(34)
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne	6	17	5	17	6	(6)
ibis Colombie	0	5	0	5	1	(1)

Les informations présentées ci-dessus sont en quote-part de détention du Groupe.

Dans le cadre de ces participations, Accor n'a contracté aucun passif éventuel significatif ni pris aucun engagement en capital dont il pourrait être tenu responsable.

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 ;
- les sociétés exerçant une influence notable sur Accor ;
- les sociétés contrôlées exclusivement ou conjointement par une société exerçant une influence notable sur Accor.
- Sociétés consolidées en intégration globale, intégration proportionnelle ou en mise en équivalence

Les relations entre la Société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont quant à elles présentées en note 41. Les transactions entre la Société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne

sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la Société mère et ses entreprises associées et ses coentreprises ne sont pas significatives en 2011.

- 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 et ne sont pas significatives.

- Sociétés exerçant une influence notable sur Accor

Seule la société Colony Capital exerce une influence notable sur Accor. Aucune transaction significative avec Colony Capital n'a été réalisée au cours des exercices 2010 et 2011.

NOTE 44 RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

(en millions d'euros)	2010		2011	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	11	5	10	6
Avantages postérieurs à l'emploi	(1)	2	2	4
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	6	5	3	0
Paiements sur la base d'actions	5	-	2	-
RÉMUNÉRATION GLOBALE	21	12	17	10

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif et les membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus concernent uniquement les membres du Comité exécutif qui comprend huit membres au 31 décembre 2011.

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 2010 s'est élevé à 575 000 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 :

(en millions d'euros)	2010 (*)	2011 (*)
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)	(0)
TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	(10)	(9)

(*) Les honoraires présentés ci-dessus correspondent à la totalité des honoraires des sociétés du Groupe (y compris les sociétés reclassées en « activités non conservées » en application de la norme IFRS 5).



NOTE 46 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Poursuite de la stratégie d'Asset Right / Light

Courant janvier 2012, Accor a cédé le Pullman Paris Rive Gauche pour 77 millions d'euros au Groupe Bouygues Immobilier. Un mécanisme de complément de prix a par ailleurs été mis en place, son montant dépendra des conditions relatives au projet de reconstruction. Il est prévu que l'hôtel cesse son activité courant 2012.

Début février 2012, Accor a cédé en *Sale & Management-Back* le Novotel Times Square à New York, pour une valeur totale de 160 millions d'euros (soit 335 000 euros par chambre). Le prix de

cession atteint 71 millions d'euros, le repreneur s'étant engagé à réaliser une rénovation complète de l'établissement entre 2012 et 2013, pour un montant estimé à 89 millions d'euros sur la base d'un cahier des charges défini par Accor. Parallèlement, un complément de prix d'un montant maximum de 12 millions d'euros pourra être perçu en fonction des résultats de l'hôtel après la rénovation. L'acheteur est une joint-venture composée de deux acteurs clés de la gestion d'actifs immobiliers hôteliers : Chartres (Chartres Lodging Group, LLC) et Apollo (Apollo Global Management, LLC).

4.2. COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2011

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Accor, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant : la note 1.c de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et autres titres immobilisés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites et des informations s'y rapportant données dans les notes de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 29 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
Pascale Chastaing-Doblin

ERNST & YOUNG et Autres
Bruno Bizet



BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2011

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2010 net	Décembre 2011 net
ACTIF IMMOBILISÉ			
<i>Immobilisations incorporelles</i>			
▸ Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	57	62
▸ Fonds commercial	(2-3-4-7)	33	25
▸ Autres immobilisations incorporelles	(2)	7	6
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		97	93
<i>Immobilisations corporelles</i>			
▸ Terrains	(2-4)	23	4
▸ Constructions	(2-3-4)	55	42
▸ Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	7	9
▸ Autres immobilisations corporelles	(2-4)	27	25
▸ Immobilisations corporelles en cours	(2)	8	10
▸ Avances et acomptes	(2)	3	2
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES		123	92
<i>Immobilisations financières</i>			
▸ Participations	(2-6-7-18)	5 101	4 665
▸ Créances rattachées à des participations	(2-7-11-17-18)	314	276
▸ Autres titres immobilisés	(2-6-7-18)	8	-
▸ Prêts	(2-7-11-17-18)	5	2
▸ Autres immobilisations financières	(2-7-17)	31	31
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		5 459	4 974
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		5 679	5 159
ACTIF CIRCULANT			
<i>Stocks et en cours</i>			
▸ Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	5	7
<i>Créances</i>			
▸ Clients et comptes rattachés	(5-7-11-17-18)	228	248
▸ Autres créances	(5-7-11-17-18)	491	532
<i>Divers</i>			
▸ Valeurs mobilières de placement	(8-11)	861	1 006
▸ Disponibilités	(11)	132	276
TOTAL ACTIF CIRCULANT		1 717	2 069
COMPTES DE RÉGULARISATION			
▸ Charges constatées d'avance	(9-17)	7	5
▸ Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	7	11
▸ Écarts de conversion actif	(10)	5	11
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION		19	27
TOTAL ACTIF	(1)	7 415	7 255

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2011

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2010 net	Décembre 2011 net
CAPITAUX PROPRES			
▸ Capital	(13-14)	680	682
▸ Primes d'émission, de fusion	(13-14)	1 161	1 167
▸ Réserve légale	(13)	69	69
▸ Réserves réglementées	(13)	9	9
▸ Autres réserves	(13-14)	15	15
▸ Report à nouveau	(13)	-	32
▸ Résultat de l'exercice	(13)	173	771
▸ Provisions réglementées	(7-13)	5	4
TOTAL CAPITAUX PROPRES		2 112	2 749
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
▸ Provisions pour risques	(7)	31	21
▸ Provisions pour charges	(7)	47	51
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		78	72
DETTES			
▸ Autres Emprunts obligataires	(12-15-16)	1 220	1 092
▸ Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit	(12-16)	283	335
▸ Emprunts et dettes financières diverses	(12-16)	3 313	2 570
▸ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-16)	128	143
▸ Dettes fiscales et sociales	(12)	222	226
▸ Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(16)	7	10
▸ Autres dettes	(12-16)	46	48
TOTAL DETTES		5 219	4 424
COMPTES DE RÉGULARISATION			
▸ Produits constatés d'avance	(9-16)	1	-
▸ Écarts de conversion passif	(10)	5	10
TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION		6	10
TOTAL PASSIF	(1)	7 415	7 255



COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2010 net	Décembre 2011 net
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Production vendue (biens et services)		721	725
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(20)	721	725
Production immobilisée		5	6
Repr./amort. et prov., transferts de charges		42	31
Autres produits		1	-
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		769	762
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes	(19)	519	489
Impôts, taxes et versements assimilés		15	14
Salaires et traitements		105	95
Charges sociales		41	40
Dotations aux amortissements et provisions			
▶ Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	22	21
▶ Sur immobilisations : dotations aux provisions		-	6
▶ Sur actif circulant : dotations aux provisions		13	2
▶ Pour risques et charges : dotations aux provisions		19	11
Autres charges	(21)	4	4
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		738	682
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		31	80
OPÉRATIONS EN COMMUN			
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
PRODUITS FINANCIERS			
De participations	(18)	795	1 023
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		1	1
Autres intérêts et produits assimilés	(18)	24	33
Reprises sur provisions et transferts de charges		55	126
Différences positives de change		25	18
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		900	1 201
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et aux provisions		575	348
Intérêts et charges assimilées	(18)	231	186
Différences négatives de change		23	18
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES		829	552
RÉSULTAT FINANCIER	(22)	71	649
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		102	729

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2010 net	Décembre 2011 net
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		2	1
Sur opérations en capital		169	401
Reprises sur provisions et transferts de charges		32	250
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		203	652
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		6	1
Sur opérations en capital		151	620
Dotations aux amortissements et aux provisions		1	13
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		158	634
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(23)	45	18
Impôts sur les bénéfices	(24)	(26)	(24)
TOTAL DES PRODUITS		1 872	2 615
TOTAL DES CHARGES		1 699	1 844
BÉNÉFICE OU PERTE		173	771

Les comptes sociaux annuels de Accor SA sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan Comptable Général. Les états financiers sont présentés en millions d'euros.

Les informations ci-après constituent l'Annexe au bilan, avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2011 dont le total est de 7 255 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant un bénéfice de 771 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier 2011 au 31 décembre 2011.

Les comptes sociaux de Accor SA sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe Accor.

La préparation des états financiers implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Société qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La Direction revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la

situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

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

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

En 2011, Accor a connu une progression soutenue de son activité. Les comptes de l'exercice ont par conséquent été établis par référence à cet environnement, notamment pour l'évaluation des actifs immobilisés (principalement titres de participations) tel qu'expliqué dans les paragraphes ci-dessous.

Les notes 1 à 28 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.



NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- importance relative.

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est celle selon les cas, du coût historique et de la valeur d'apport.

Aucun changement de méthode d'évaluation et de présentation n'est intervenu au cours de l'exercice.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Concernant les notes a) et b) : depuis le 1^{er} janvier 2005, la Société applique les règlements CRC n°2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs et n°2002-10 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs.

Une immobilisation corporelle ou incorporelle est comptabilisée à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée de vie prévue :

- logiciels amortis entre deux et cinq ans ;
- licences amorties entre trois et cinq ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'éléments

susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée de manière temporaire.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition comprend le prix d'acquisition, les frais directement attribuables pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction ainsi que les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou à la production des actifs.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions entre 35 et 50 ans ;
- agencements et installations entre 7 et 25 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 5 et 15 ans.

a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Les indices de perte de valeur sont l'obsolescence, la dégradation physique, les changements importants dans le mode d'utilisation, les performances inférieures aux prévisions, la chute des revenus et autres indications externes. Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

La valeur actuelle est la valeur la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions ;
- des baisses de cotations et de notations ;
- des chutes de revenus et de résultats.

Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation. La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.

Accor considère que la meilleure manière d'approcher la valeur vénale de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette qu'elle détient dans ses participations. Une autre méthode appliquée dans le cadre des participations hôtelières est de calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisées par ces participations puis leur appliquer un multiple fonction du type d'établissements hôteliers rattachés à ces participations et de leur situation financière. Accor utilise aussi les valeurs issues de transactions récentes comme comparatif.

Si l'évaluation de la valeur vénale des immobilisations financières fait apparaître une éventuelle dépréciation à comptabiliser, est alors calculée la valeur d'utilité de cette même immobilisation. La valeur d'utilité est la valeur actuelle des flux de trésorerie attendus.

Pour établir la valeur d'utilité des titres de participation, la Société a recours à un ensemble de données composé notamment :

- d'éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- d'éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- d'éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

À l'issue de ce test, lorsque la situation financière le justifie, les participations et autres titres immobilisés font l'objet de dépréciations, égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la valeur vénale et la valeur d'utilité de l'immobilisation financière testée et pouvant aller jusqu'à hauteur de l'actif net détenu si leur rentabilité future n'est pas assurée. L'appréciation de la valeur des titres tient compte également de la maturité de l'activité (par exemple si l'activité est dans une période de lancement, aucune dépréciation n'est constituée si la rentabilité future est assurée) et de la valeur vénale de certains actifs détenus par la Société filiales non apparents au bilan (ex : marques). Les provisions ont un caractère non définitif et peuvent être reprises dans la limite du coût historique comptabilisé lorsque la situation financière s'apprécie.

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les créances rattachées à participations, les prêts, les comptes

courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risque est constituée.

d) Les stocks

Tous les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré. Ils sont dépréciés, s'il y a lieu, à leur valeur probable de réalisation.

e) Les charges à répartir

Suite à l'application des nouveaux textes sur les actifs au 1er janvier 2005, seuls les frais d'émission d'emprunts restent en charges à répartir et sont amortis sur la durée de l'emprunt.

f) Les créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

g) Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas de dépréciation une provision est calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

h) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond au montant de prestations de services et de rémunérations contractuelles (honoraires de gestion, redevances de franchise) facturées à des hôtels managés ou franchisés, à des filiales et à des sociétés non liées. Il comprend également des facturations de contrats de location et de location gérance ainsi que des commissions de cautions sur loyers et emprunts.

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

Ainsi :

- les revenus issus de locations et locations gérance sont reconnus linéairement sur la durée du contrat ;
- les redevances facturées à des filiales et à des sociétés non liées sont reconnues linéairement sur la durée du contrat ;
- les commissions sur cautions sont comptabilisées de manière linéaire sur la durée de la caution accordée ;
- les revenus issus des autres services sont comptabilisés lorsque le service est rendu.



i) Provisions réglementées

Les immobilisations du secteur hôtelier, qui peuvent être amorties fiscalement en mode dégressif, donnent lieu à un calcul d'amortissements dérogatoires pour l'excédent des amortissements fiscaux par rapport aux amortissements économiques calculés en mode linéaire.

j) Provisions pour risques et charges

La Société constitue des provisions pour risques et charges conformément aux dispositions du règlement CRC n°2000-06 relatif aux passifs.

Une provision est comptabilisée lorsque la Société a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

k) Provisions pour retraites et prestations assimilées

La Société applique la recommandation CNC n°2003-R01 du 1^{er} avril 2003 et comptabilise une provision couvrant la totalité des engagements de retraite et avantages similaires. Les régimes applicables à la Société sont des régimes à prestations définies, notamment celui des indemnités de fin de carrière propre à la France. La Société comptabilise linéairement l'intégralité des engagements, déterminés de manière actuarielle, pendant la durée d'acquisition de ces derniers, tout en probabilisant les risques que les salariés quittent l'entreprise avant leur départ en retraite. Le montant comptabilisé en provisions pour charges est égal à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, majorée ou minorée des écarts actuariels éventuels (qui sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance).

Outre ce régime obligatoire, certains salariés bénéficient :

- d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, caractérisé par le versement de cotisations périodiques à un organisme extérieur qui en assure la gestion administrative et financière ainsi que le versement des rentes. Les paiements afférents à ce régime sont constatés en charges sur la période à laquelle ils se rapportent.
- d'un régime de retraite supplémentaire dit « à prestations définies » ouvrant droit à pensions de retraite calculées en fonction des salaires et du nombre d'années de participation au régime. Le montant calculé fait l'objet d'une provision qui tient compte de la partie éventuelle préfinancée auprès d'un organisme extérieur (actifs de couverture).

l) Obligations non convertibles

Les emprunts obligataires non convertibles dont la valeur nominale de l'émission est supérieure au montant encaissé par la société Accor, font l'objet d'une prime d'émission amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

m) Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation.

Les prêts et emprunts libellés dans une même devise, dont les termes sont suffisamment voisins ne donnent pas lieu à constitution d'une provision pour risque de change.

n) Risques de change

Lorsque Accor convertit de la trésorerie euros en devises afin de couvrir en partie les besoins de financement de ses filiales étrangères, les risques de change afférents à ces prêts sont couverts par des *swaps* de devises dont l'échéance concorde avec celle des prêts aux filiales.

o) Impôts sur les sociétés

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31/12/87. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt société qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

Compte tenu de l'évolution de la fiscalité, à partir du 1^{er} janvier 2005, les provisions sur titres jusqu'alors soumises au régime des moins-values à long terme, ne donnent plus lieu à déduction pour la fraction correspondante au montant des plus values latentes du portefeuille de titres de même catégorie.

p) Plans d'options de souscription d'actions et attributions d'actions sous conditions de performance

La mise en application de la loi Fillon 3 a amené la société Accor à retenir comme assiette de la contribution sociale, les justes valeurs des options et actions sous conditions de performance évaluée selon la norme IFRS 2.

Depuis 2008, la société Accor applique le règlement CRC n°2008-15 relatif au traitement comptable des plans d'attributions d'actions aux salariés. Accor SA a émis en mars 2008, mars 2009, février 2010 et avril 2011 à l'attention de certains salariés du Groupe, des plans d'attribution d'actions sous conditions de performance d'une période d'acquisition des droits de deux ans. Dans ce cadre, la Société prévoit d'attribuer des actions nouvelles à émettre. De ce fait, aucune provision n'a été constatée dans les comptes sociaux clos au 31 décembre 2011.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011

	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors service et virements de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles					
Marques, droits et valeurs	49	-	-	-	49
Licences, logiciels	93	10	-	-	103
Fonds commercial	79	-	(3)	-	76
Autres immobilisations incorporelles	7	4	(5)	-	6
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	228	14	(8)	-	234
Immobilisations corporelles					
Terrains ⁽¹⁾	23	1	(19)	-	5
Constructions ^{(2) (3)}	113	28	(48)	-	93
Installations techniques, matériel et outillage industriels	38	4	(2)	-	40
Autres immobilisations corporelles	65	6	(6)	-	65
Immobilisations corporelles en cours	8	7	(5)	-	10
Avances et acomptes	3	1	(2)	-	2
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	250	47	(82)	-	215
Immobilisations financières					
Participations ⁽⁴⁾	7 518	111	(560)	-	7 069
Créances rattachées à des participations ⁽⁵⁾	362	115	(157)	-	320
Autres titres immobilisés ⁽⁴⁾	9	-	(8)	-	1
Prêts	20	1	(3)	-	18
Autres immobilisations financières	31	1	(1)	-	31
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	7 940	228	(729)	-	7 439
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	8 418	289	(819)	-	7 888

(1) Cessions de terrains dont celui du Pullman Paris Bercy.

(2) Augmentation de constructions et d'hôtels dont rénovation du Sofitel Quiberon.

(3) Cessions de construction et d'hôtels dont le Pullman Paris Bercy.

(4) Détail de la variation pour un total de -456 millions d'euros dans la note 6.

(5) La variation s'explique par les mises en place et échéances de prêts aux filiales.



NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

■ Marques, droits et valeurs similaires :

Il s'agit essentiellement de la valorisation de la marque Novotel et de droits d'utilisation de marques du groupe Accor concédés à des filiales.

■ Licences, logiciels :

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la Société pour les besoins de son activité.

■ Fonds commercial :

Il s'agit principalement des fonds de commerce d'hôtels Novotel et Suitenovotel.

■ Constructions et aménagements :

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés à des hôtels, aux locaux des sièges administratifs et du Centre de formation du Groupe

NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2011

Rubriques et postes (en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	-	-	-	-
Licences, Logiciels	86	4	-	90
Fonds commercial	34	1	(1)	34
Autres immobilisations incorporelles	-	1	-	1
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	120	6	(1)	125
Immobilisations corporelles				
Terrains	-	1	-	1
Constructions	59	4	(12)	51
Installations techniques, matériel et outillage industriels	31	2	(2)	31
Autres immobilisations corporelles	38	5	(3)	40
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	128	12	(17)	123
TOTALACTIF IMMOBILISÉ	248	18	(18)	248

NOTE 5 CRÉANCES ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	2010 bruts	2011 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	5	7
Clients et comptes rattachés	242	261
Autres créances	539	579
<i>dont fournisseurs</i>	2	1
<i>dont état</i>	80	91
<i>dont groupe et associés</i>	440	469
<i>dont débiteurs divers</i>	17	18
TOTAL	786	847

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2011

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2011
SH DE LA PORTE DE SEVRES	1 250 000	20	40,89 % ^{(b) (2)}
FIRST CONTINENT sas	80	-	100,00 % ^(a)
RAVENNA (Pologne)	100	-	100,00 % ^(a)
TOTAL		20	

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2011
LENÔTRE	6 515	0,75 %	8	99,98 % ⁽¹⁾
SH 61 QUAI DE GRENELLE	657 900	0,04 %	10	100,00 %
SH 18 SUFFREN	7 350 000	0,98 %	11	99,99 %
SCI DES HÔTELS DE ROISSY ET ORLÉANS	37 500	25,00 %	1	97,00 %
SUNCARIBE (Portugal)		-	1	49,99 % ⁽³⁾
ACCOR PARTICIPAZIONI Italia SRL	66 000	5,36 %	43	100,00 %
SOGECOL (Colombie)	650 723	1,46 %	2	91,20 % ⁽²⁾
ACCOR CHILE (Chili)	551 845	-	1	100,00 % ⁽²⁾
ORBIS (Pologne)	711 827	1,54 %	6	46,55 %
RISMA (Maroc)	441 187	(0,98) %	8	31,56 % ⁽²⁾
Divers				
TOTAL			91	

(1) % de détention consécutif à une acquisition et avant opération d'une cession, d'une réduction de capital ou fusion, voir cadres suivants.

(2) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.

(3) Souscription dans le cadre d'augmentations de capital sans création d'actions.

(a) Acquisition ayant porté la participation à plus de 50 %.

(b) Acquisition ayant porté la participation à plus de 33 1/3 %.



Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2011
CESSIONS				
LENÔTRE	868 520	99,98 %	(56)	-
GROUPE LUCIEN BARRIÈRE	17 511 725	49,00 %	(471)	-
GOLF MEDOC PIAN	41 791	49,94 %	(9)	-
ACCOR HOSPITALITY Italia SRL	3 985 020	30,65 %	(12)	-
ORA RISMA (Maroc) - conversion en actions	842 050	24,33 %	(7)	-
DIVERS				
LIQUIDATIONS				
SH MIDI France	6 996		(1)	-
SCI DARLY	24 298		(2)	-
SCI FERVO	17 298		(1)	-
SCI SUNI	23 148		(2)	-
SCI MADI	4 706		(1)	-
SH EGLETONS	6 714		(1)	-
STE D'ÉTUDE ET RÉALISATIONS HÔTELIÈRES	1 201		(2)	-
Autres liquidations			(2)	-
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS ET DIVERS			(567)	
Autres mouvements	Nombre de titres annulés ou échangés		Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2011
APPORTS				
			-	-
FUSIONS/SCISSIONS				
			-	-
TOTAL APPORTS, FUSIONS/SCISSIONS				
			-	-
RÉCAPITULATION				
Montant des acquisitions			111	-
Montant des cessions, liquidations			(567)	-
Montant des autres mouvements			-	-
Total des variations des participations			(456)	-

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Montants à la fin de l'exercice
			sans utilisation	avec utilisation	
Provisions réglementées					
Amortissements dérogatoires	5	1	(2)	-	4
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	5	1	(2)	-	4
Provisions pour risques					
Pour litiges	3	-	-	(1)	2
Pour pertes de change	-	1	-	-	1
Autres provisions pour risques ^(a)	28	4	(14)	-	18
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	31	5	(14)	(1)	21
Provisions pour charges ^(b)					
Pour retraites et prestations assimilées	27	7	(4)	-	30
Pour impôts	-	11	-	-	11
Autres provisions pour charges	20	3	(3)	(10)	10
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	47	21	(7)	(10)	51
TOTAL DES PROVISIONS	83	27	(23)	(11)	76
Dépréciations d'actifs ^(c)					
Sur immobilisations incorporelles	11	6	-	-	17
Sur immobilisations corporelles	-	1	-	-	1
Sur immobilisations financières ^(*)	2 480	334	(350)	-	2 464
Sur comptes clients	14	2	(4)	-	12
Sur autres créances ^(*)	48	9	(10)	-	47
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	2 553	352	(364)	-	2 541
TOTAL DE PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	2 636	379	(387)	(11)	2 617

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	20	(22)
Résultat financier	346	(126)
Résultat exceptionnel	13	(250)
Sans impact résultat		
TOTAL	379	(398)

(*) Constituées dans le respect de la méthode décrite en note 1c.

(a) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement des provisions pour risques sur filiales à hauteur de 14 millions d'euros. Ces dernières sont constituées après enregistrement de provisions sur titres, prêts et comptes courants.

Les mouvements d'augmentations et de diminutions s'expliquent principalement par des provisions pour filiales ; des dotations pour 4 millions d'euros et des reprises pour 14 millions d'euros.

(b) Les soldes des provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites pour 30 millions d'euros, de provisions pour impôts pour 11 millions d'euros et de provisions pour loyers et charges restant à courir pour 6 millions d'euros.

Les provisions pour retraites ont été augmentées de 7 millions d'euros et diminuées de 4 millions d'euros. Les provisions pour impôts ont été dotées pour 11 millions d'euros (dont 9 millions d'euros au terme du contrôle fiscal portant sur les années 2007 à 2009). Les autres provisions pour charges ont été mouvementées pour 3 millions d'euros de dotations (principalement au titre des provisions pour restructurations) et de 13 millions d'euros de reprises (dont 11 millions d'euros au titre des restructurations et 2 millions d'euros au titre des loyers et charges restant à courir).



Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	31 décembre 2010	31 décembre 2011
Taux d'actualisation	4,5 %	4,6 %
Tables de mortalité	INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE
Hypothèse de croissance des salaires	3 %	3 %
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	Initiative employé
Taux de charges sociales	46 %	46 %

	31 décembre 2010	31 décembre 2011
Provision IDR au 31/12/N-1	34	27
Coût des services rendus dans l'année	4	3
Effet de l'actualisation	3	3
(Gains)/Pertes actuarielles	-	2
Autres	(14)	(5)
Provision IDR au 31/12/N	27	30

Les taux de rotation du personnel non cadre âgé de 16 à 68 ans varient de 0 % à 9,74 %.

Les taux de rotation du personnel cadre âgé de 16 à 68 ans varient de 0 % à 6,59 %.

(c) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sont sur les filiales CIWLT (738 millions d'euros), ALNA (510 millions d'euros), IBL (439 millions d'euros), SIET (116 millions d'euros), Accor.com (69 millions d'euros), Accor Participation Italie (48 millions d'euros), Newgen France (40 millions d'euros), Frantour sa (37 millions d'euros), Accor Afrique (33 millions d'euros), Accor Hospitality Germany (31 millions d'euros), Accor Hoteles España (30 millions d'euros) et SPFH (29 millions d'euros).

Les mouvements de l'année se décomposent en 326 millions d'euros de dotations et 338 millions d'euros de reprises sur titres de participations : essentiellement une dotation sur les filiales ALNA (138 millions d'euros) et IBL (87 millions d'euros), une reprise sur la filiale Accor Hospitality Germany (76 millions d'euros) et une autre consécutive à la cession de la filiale Groupe Lucien Barrière (204 millions d'euros).

NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2010 bruts	2011 bruts
Certificats de dépôt	100	-
Bons de caisse	59	-
Dépôts à terme	702	1 006
TOTAL	861	1 006

En 2011, les valeurs mobilières de placement n'ont donné lieu à aucune dépréciation (leur valeur de marché est supérieure ou égale à leur valeur comptable).

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES				
Frais d'émission d'emprunts	5	9	(4)	10
TOTAL	5	9	(4)	10
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES				
Primes d'émission d'emprunts	2	-	(1)	1
TOTAL	2	-	(1)	1
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES				
Location et maintenance informatique	4	-	(3)	1
Location immobilière	2	2	(1)	3
Autres	1	-	-	1
TOTAL	7	2	(4)	5
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCES				
Partenariat commercial	1	-	(1)	-
TOTAL	1	-	(1)	-

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

ACTIF

(en millions d'euros)	2010	2011
Diminution des créances	2	1
Augmentation des dettes	3	10
TOTAL	5	11

PASSIF

(en millions d'euros)	2010	2011
Augmentation des créances	3	9
Diminution des dettes	2	1
TOTAL	5	10



NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2010	2011
Créances rattachées à des participations	1	1
Clients et comptes rattachés	183	200
Prêts	1	1
Groupe et Associés	2	2
Valeurs mobilières de placement	2	6
Disponibilités	-	-
TOTAL	189	210

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2010	2011
Emprunts Obligataires	53	46
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	5	6
Emprunts et dettes financières divers	13	20
Fournisseurs et comptes rattachés	113	115
Dettes fiscales et sociales	41	43
Autres dettes	1	1
TOTAL	226	231

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2010	Affectation du résultat 2010	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat 2011	31 décembre 2011
Capital en nombre d'actions ⁽¹⁾	226 793 949		457 497			227 251 446
Capital en valeur	680		2			682
Primes d'émission, d'apport, de fusion	1 161		6			1 167
Réserve légale	69					69
Réserves réglementées	9					9
Autres réserves	15					15
Report à nouveau	0	32				(32)
Résultat de l'exercice	173	(173)			771	771
Provisions réglementées	5			(1)		4
TOTAL CAPITAUX PROPRES	2 112	(141) ⁽²⁾	8 ⁽³⁾	(1)	771	2 749

(1) Valeur nominale de 3 euros.

(2) Dividendes détachés de 141 millions d'euros et mis en paiement le 6 juin 2011.

(3) Levées d'options du personnel.

CAPITAL POTENTIEL : au 31 décembre 2011, si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 13 267 137 actions et les capitaux seraient majorés de 392 millions d'euros.



NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCES

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 6	Plan 8	Plan 9	Plan 11	Plan 12	Plan 13	Plan 14
Date d'attribution	08/01/2002	03/01/2003	07/01/2004	12/01/2005	09/01/2006	24/03/2006	22/03/2007
Date d'expiration	08/01/2010	03/01/2011	07/01/2012	12/01/2012	09/01/2013	24/03/2013	22/03/2014
Prix d'exercice avant scission (en euros)	37,77	31,83	35,68	32,42	46,15	49,10	68,65
Prix d'exercice après scission (en euros)	25,05	21,11	23,66	21,50	30,60	32,56	45,52
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % (en euros)	NA						
Conditions d'acquisition	3 années de présence	3 années de présence	3 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence
Nombre d'options attribuées à l'origine ⁽¹⁾	3 438 840	176 549	1 990 485	1 750 528	1 840 601	963 293	2 183 901
Nombre en circulation au 31/12/2 009	1 239 636	55 650	1 147 361	1 245 116	1 211 400	639 050	1 417 805
Ajustement du nombre SOP suite à la scission	NA	27 649	507 585	451 578	609 401	296 343	691 056
Nombre attribué en 2010	-	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé avant la scission en 2010	13 950	650	103 915	308 750	-	-	-
Nombre exercé après la scission en 2010	-	78 275	510 052	307 419	4 977	1 810	-
Nombre annulé en 2010	1 225 686	600	48 203	50 107	11 800	58 062	67 141
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2010	-	3 774	992 776	1 030 418	1 804 024	875 521	2 041 720
Nombre attribué en 2011	-	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2011	-	-	140 149	198 860	4 524	-	-
Nombre annulé en 2011	-	3 774	23 254	20 274	15 080	28 052	49 240
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2011	-	-	829 373	811 284	1 784 420	847 469	1 992 480
Nombre exercé depuis l'origine	2 134 604	171 875	1 070 655	846 613	9 501	3 110	-
Nombre annulé depuis l'origine	1 304 236	4 674	90 457	92 631	46 680	112 714	191 421

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

(2) La condition de performance est le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt.

(3) La condition de performance est la performance relative au cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013.

(4) La condition de performance est le positionnement du TSR Accor vs les TSR de 8 concurrents hôteliers.

	Plan 15	Plan 17	Plan 18	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24
	14/05/2007	28/03/2008	30/09/2008	31/03/2009	02/04/2010	02/04/2010	22/11/2010	04/04/2011	04/04/2011
	14/05/2014	28/03/2015	30/09/2015	31/03/2017	02/04/2018	02/04/2018	22/11/2018	04/04/2019	04/04/2019
	71,72	46,46	42,70	27,45	NA	NA	NA	NA	NA
	47,56	30,81	28,32	18,20	26,66	26,66	30,49	31,72	31,72
	NA	11,55	7,00	5,78	10,28	9,44	9,25	7,99	7,99
	4 années de présence + conditions de performance ⁽²⁾	4 années de présence + conditions de performance ⁽³⁾	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance ⁽⁴⁾				
	129 694	2 080 442	110 052	1 429 456	2 618 770	153 478	92 448	621 754	53 125
	68 287	1 366 350	75 000	934 750	NA	NA	NA	NA	NA
	34 694	671 042	35 052	459 491	NA	NA	NA	NA	NA
	-	-	-	-	2 618 770	153 478	92 448	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	17 902	53 895	7 508	43 256	279 369	16 250	-	-	-
	85 079	1 983 497	102 544	1 350 985	2 339 401	137 228	92 448	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	621 754	53 125
	-	-	-	3 016	-	-	-	-	-
	-	63 869	-	30 561	42 076	-	-	2 150	-
	85 079	1 919 628	102 544	1 317 408	2 297 325	137 228	92 448	619 604	53 125
	-	-	-	3 016	-	-	-	-	-
	44 615	160 814	7 508	109 032	321 445	16 250	-	2 150	-



Plans de bons d'épargne en action (BEA)	Plan 10	Plan 16
Date d'attribution	09/07/2004	13/09/2007
Date d'expiration	09/07/2012	13/09/2015
Prix d'exercice avant scission (en euros)	33,94	60,44
Prix d'exercice après scission (en euros)	22,51	40,08
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % (en euros)	NA	NA
Conditions d'acquisition	3 années de présence	3 années de présence
Nombre d'options attribuées à l'origine ⁽¹⁾	131 619	2 139
Nombre en circulation au 31/12/2009	83 510	1 403
Ajustement du nombre de BEA suite à la scission	43 488	736
Nombre attribué en 2010	-	-
Nombre exercé avant la scission en 2010	1 904	-
Nombre exercé après la scission en 2010	12 520	-
Nombre annulé en 2010	3 774	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2010	108 800	2 139
Nombre attribué en 2011	0	-
Nombre exercé en 2011	2 925	-
Nombre annulé en 2011	47	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2011	105 828	2 139
Nombre exercé depuis l'origine	21 970	-
Nombre annulé depuis l'origine	3 821	-

(1) Après ajustement consécutif à la Scission sur l'ensemble des plans de bons d'épargne en actions.

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2009	Plan 2011	Plan 2011	Plan 2011
Date d'attribution	28/03/2008	31/03/2009	31/03/2009	04/04/2011	04/04/2011	04/04/2011
Date d'expiration	28/03/2010	31/03/2011	31/03/2013	04/04/2015	04/04/2015	04/04/2016
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % (en euros)	46,46	25,49	25,49	30,62	29,35	29,98
Conditions d'acquisition	2 années de présence + conditions de performance ⁽²⁾	2 années de présence + conditions de performance ⁽³⁾	4 années de présence + conditions de performance ⁽³⁾	2 années de présence + conditions de performance ⁽⁴⁾	4 années de présence + conditions de performance ⁽⁴⁾	3 années de présence + conditions de performance ⁽⁵⁾
Nombre d'options attribuées à l'origine ⁽¹⁾	107 034	249 084	51 299	190 331	38 326	20 450
Nombre future d'actions selon réalisation des conditions de performance au 31/12/2009	26 166	102 789	13 864	NA	NA	NA
Ajustement du nombre d'actions suite à la scission	NA	47 890	9 940	NA	NA	NA
Nombre attribué en 2010	-	-	-	-	-	-
Nombre créé en 2010	26 166	-	-	-	-	-
Nombre radié en 2010	-	7 233	1 402	-	-	-
Nombre annulé en 2010 (conditions de performance non réalisées)	-	28 300	5 862	-	-	-
NOMBRE FUTUR D' ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2010	-	108 976	22 710	-	-	-
Nombre attribué en 2011	-	-	-	190 331	38 326	20 450
Nombre créé en 2011	-	107 646	377	-	-	-
Nombre radié en 2011	-	1 330	410	1 125	150	-
Nombre annulé en 2011 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	-	-
NOMBRE FUTUR D' ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2011	-	-	21 923	189 206	38 176	20 450
Nombre créé depuis l'origine	26 166	107 646	377	-	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	80 868	141 438	28 999	1 125	150	-

(1) Après ajustement consécutif à la Scission sur l'ensemble des plans d'actions sous condition de performance à l'exception du plan 2008.

(2) La condition de performance est le retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt Groupe.

(3) La condition de performance est le retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, Chiffre d'affaires de Accor Services et Résultat Courant après Impôt Groupe.

(4) La condition de performance est la performance relative à la croissance positive du Volume d'affaires, du niveau d'atteinte de l'EBIT et du niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation.

(5) La condition de performance est la réussite de la prise en fonction du Président-directeur général y compris pour la mise en œuvre d'un changement d'organisation.

NOTE 15 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a émis trois emprunts obligataires en 2009. En 2011, Accor a racheté des obligations : 65 millions d'euros sur l'emprunt obligataire de janvier 2009 et 56 millions d'euros sur l'emprunt obligataire d'avril 2009.

	Devises	Montant initial (en millions d'euros)	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2010	Capital restant dû 31 décembre 2011
Emprunt obligataire janvier 2009	Euros	600	Fixe	7,500 %	5 ans	468	402
Emprunt obligataire avril 2009	Euros	600	Fixe	6,500 %	4 ans	449	394
Emprunt obligataire juillet 2009	Euros	250	Fixe	6,039 %	8 ans	250	250



NOTE 16 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à trois ans	Plus de trois ans
DETTE FINANCIÈRE :				
Emprunts obligataires ^{(1) (3)}	1 092	46	394	652
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^{(1) (3)}	335	216	119	-
Emprunts et dettes financières divers ^{(1) (2) (3)}	2 570	2 381	189	-
DETTE D'EXPLOITATION :				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽³⁾	143	143	-	-
DETTE DIVERSE :				
Dettes fiscales et sociales ⁽³⁾	226	226	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés ⁽³⁾	10	10	-	-
Autres dettes ⁽³⁾	48	48	-	-
Produits constatés d'avance ⁽³⁾	-	-	-	-
TOTAL DES DETTES	4 424	3 070	702	652

(1) *Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 556 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 620 millions d'euros.*

(2) *Dont 2 376 millions d'euros envers les sociétés liées.*

(3) *Dont contre-valeur en milliers d'euros des devises étrangères suivantes :*

Dettes par devises

AUD	40
CHF	21
EUR	4 026
GBP	191
HKD	12
HUF	8
MXN	3
NZD	24
PLN	3
USD	94
Autres devises	2
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	4 424

Politique de financement

Au 31 décembre 2011, la société Accor bénéficie de plusieurs ouvertures de crédit confirmées à plus d'un an, l'enveloppe non utilisée est de 1 680 millions d'euros avec des échéances variant entre les années 2013 et 2016.

NOTE 17 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus d'un an
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ :			
Créances rattachées à des participations	320	30	290
Prêts	18	3	15
Autres immobilisations financières	31	-	31
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT :			
Créances clients et comptes rattachés	261	261	-
Autres créances	579	579	-
Charges constatées d'avance	5	5	-
TOTAL DES CRÉANCES ⁽¹⁾	1214	878	336

(1) Dont contre-valeur en milliers d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises

CAD	6
CZK	23
EGP	6
EUR	1 117
HUF	6
JPY	42
USD	8
Autres devises	6
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	1214

NOTE 18 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2010	2011
Participations	6 970	6 994
Créances rattachées à des participations	362	319
Autres titres immobilisés	-	-
Créances clients et comptes rattachés	154	164
Autres créances	437	469
Emprunts et dettes financières divers	3 121	2 376
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	34	34
Produits de participation	772	999
Autres produits financiers	35	28
Charges financières	72	72

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.



NOTE 19 CRÉDIT-BAIL AU 31 DÉCEMBRE 2011

Engagements de crédit-bail

(en millions d'euros)

Postes du bilan	Redevances payées				Redevances restant à payer			
	De l'exercice	Des exercices antérieurs	Cumulées	À un an au plus	Plus d'un an et cinq ans au plus	Plus de cinq ans	Total à payer	Prix d'achat résiduel
Immeubles	-	2	2	-	-	-	-	1

Immobilisations en crédit-bail

(en millions d'euros)

Postes du bilan	Dotations aux amortissements						Valeur nette
	Coût d'entrée	De l'exercice	Des exercices antérieurs	Dotations anticipées	Cumulées		
Immeubles	2	-	1	-	1	1	

NOTE 20 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)

	2010	2011
France	529	516
International	192	209
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	721	725

NOTE 21 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2010	2011
Jetons de présences	0,4	0,6
Membres de direction (comex) (hors charges)	9,54	12,43
Engagements de retraites	-	-

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2010	2011
Cadres	770	776
Agents de maîtrise	217	205
Employés	73	42
Apprentis	6	19
TOTAL	1 066	1 042

L'effectif total salarié de la Société est de 1 042 dont sept personnes refacturées à des filiales.

Droit individuel à la formation (DIF)

En application de l'avis 2004F relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Accor n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Les droits acquis au 31 décembre 2011 sont de **79 827** heures.



NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2010	2011
Produits financiers de participation	795	1 023
Dividendes reçus des filiales	775	1 007
Produits sur prêts et créances internes	20	16
Autres valeurs mobilières et créance de l'actif immobilisé	1	1
Autres intérêts et produits assimilés	24	33
Produits sur comptes courants	15	13
Revenus de valeurs mobilières de placement	4	14
Revenus bancaires	2	5
Intérêts sur <i>swap</i> de taux	-	-
Intérêts sur <i>swap</i> de change	3	1
Autres intérêts	-	-
Reprises de provisions financières	55	126
Reprises de provisions sur titres de participations	46	91
Reprises de provisions sur créances ratt. à participations et prêts	-	11
Reprises de provisions sur autres créances	6	10
Reprises de provisions sur risques et charges	3	14
Différence positive de change	25	18
PRODUITS FINANCIERS	900	1 201
Intérêts et charges assimilés	(231)	(186)
Intérêts sur emprunts obligataires	(97)	(76)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(10)	(11)
Intérêts sur dettes financières diverses	(67)	(71)
Intérêts sur <i>swap</i> de taux	(8)	(7)
Intérêts sur <i>swap</i> de change	(2)	(1)
Autres intérêts et charges	(47)	(20)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(575)	(348)
Dotations de provisions sur titres de participations	(487)	(326)
Dotations de provisions sur prêts	(39)	(8)
Dotations de provisions sur actif circulant	(28)	(9)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(2)	(1)
Dotations de provisions sur risques et charges	(19)	(4)
Différence négative de change	(23)	(18)
CHARGES FINANCIÈRES	(829)	(552)
RÉSULTAT FINANCIER	71	649

NOTE 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2011 avant impôt est de 18 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2010	2011
Produits & charges/opérations de gestion	(5)	-
Plus et moins values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	5	26
Plus et moins values/cessions et liquidations des immobilisations financières ⁽¹⁾	14	(245)
Reprises de provisions pour risques et charges	6	1
Dotations aux provisions pour risques et charges ⁽²⁾	-	(11)
Dotations aux provisions sur comptes courants	-	-
Reprises de provisions sur comptes courants	-	-
Reprises de provisions sur titres de participation ⁽³⁾	24	247
Dotations aux amortissements dérogatoires	(1)	(2)
Reprises des amortissements dérogatoires	2	2
TOTAL DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	45	18

(1) Principalement des moins-values sur cessions de titres de participations des filiales Groupe Lucien Barrière (- 203), Accor Hospitality Italia (- 12) et Lenôtre en 2011 (- 16).

(2) Principalement des dotations aux provisions sur risque fiscal.

(3) Principalement des reprises de provisions suite à des cessions de titres en 2011 (dont les filiales Groupe Lucien Barrière (204), Accor Hospitality Italia (12) et Lenôtre (18)).

NOTE 24 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES**A) Impôt social Accor SA****Répartition de la charge d'impôt**

(millions d'euros)	2010	2011
Produit de l'intégration fiscale	33	21
Ajustement boni année antérieure	(6)	-
Impôt société, retenues à la source, autres	(1)	3
TOTAL	26	24

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 38,9 millions d'euros au taux courant.

B) Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 21,2 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.



C) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 86 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	LIONEST sci	SIDH
ACCOR Centres de Contacts Clients (ex-ARS)	MARCQ HOTEL	SIGEST 1
ACCOR.COM	MERCURE Internat. Hôtels	SISP snc
Accueil Partenaires	Mer et Montagne snc	SNC Management Hôtels
ALL SEASONS (ex-Mercure France-Est)	NEWGEN Hôtels France SAS	SOGETIS
Blagnac sci	NMP France (ex-DGR Île-de-France snc)	Sofitel Luxury Hôtels France (ex-SHBA)
Chammans Finance	NOVOBIENS	SOGETEL La Part Dieu
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Bagnolet	ORPA sci	SOLUXURY HMC sarl
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Roissy	Paris Clichy (FRANTOUR Berthier)	SOPARAC
Cie Européenne de Patrimoine Immobilier & Hôtelier	Paris Porte de St Cloud	SOPHIA ANTIPOLIS
Cie Toulon. d'Invest.et de Développement	PARTAL	SPARHE
CIWLT Succursale France	PRADOTEL	Sté Commerciales des Hôtels Économiques
DATEL	PRO FID (ex-ACCENTIV')	Sté Comtoise Hôtels Brochets
DEVIMCO	PULLMAN Internat. Hôtels	Sté de Construct. des Hôtels Suite
Domaine de MARLIOZ	SA des Hôtels de Tradition	Sté de Gestion Hôtels Parisiens (ex-ADAGIO snc)
ECOTEL	SEH Strasbourg la Vigie	Sté d'Invest. & d'Expansion Touristique
EHS snc	SEORIM	Sté Française de Participat. & d'Invest. Européen
ETAP HOTELS	SEPHI	Sté Intern. de Participation
EXHOTEL	SGHPS – Grand Hôtel Poitiers Sud	Sté Intern. de Services Hôtels Économiques
FIMAKER	SH 18 Suffren (ex.Centre d'Arras snc)	Sté Intern. des Hôtels Novotel
FRANDOM	SH 61 QG (ex-DGR NNE)	Sté Management Intermarkes
FRANTOUR sas	SH Danton Michelet	Sté Participat. et d'Investis. de Motels
GESTAL	SH de Thalasso Côte Varoise	Sté Participat. d'Ile-de-France
GPC Rive Gauche (ex-Sté Hôtel du Gâtinais)	SH Forum	Sté Participat. Financières d'Hôtellerie
HOSPITEL	SH Nouveau Bercy sas	SUDAIX sci
Hôtel de Porticcio	SH Porte de Sèvres	THALAMER
HOTEXCO	SH Sablaise	Thermale de France
IBL	SHEMA (ex-Mercure RAM)	TRAMARINE
Immobilière de Perrache	SHORET	

D) Provision relative aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2011, la société Accor a pris en compte l'avis n°2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'urgence du CNC relatif « aux conditions de constatation d'une provision chez la Société mère bénéficiant du régime d'intégration fiscale (article 233-A du CGI) ».

La convention d'intégration fiscale liant Accor SA et ses filiales prévoit que Accor restitue à ses filiales les économies d'impôt résultant de l'utilisation de leurs déficits en cas de sortie anticipée du groupe intégré.

Conformément aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03, une provision doit être comptabilisée au titre de cette obligation de restitution dès lors que la restitution en trésorerie de l'économie d'impôt est probable, ie pour le cas présent, lorsqu'il y a sortie du périmètre de l'intégration fiscale.

En pratique, sur les cinq dernières années, la plupart des sorties du groupe intégré Accor concernent des entités liquidées, fusionnées ou cédées sans restitution de l'économie d'impôt. Seul un cas de cession à un tiers externe à l'intégration ayant entraîné la restitution de l'économie d'impôt avait été identifié.

E) Contentieux précompte

En 2002, Accor a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne.

Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non-respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001.

Au cours du premier semestre 2007, Accor a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36,4 millions d'intérêts de retard dus par l'État.

L'État a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige. La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes au 31 décembre 2011.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.



NOTE 25 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises aux provisions de l'année 2011 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor se traduit par une dotation de provision nette non déductible de 119 millions d'euros soit un allègement de la dette future

d'impôt sur les sociétés de 40 millions d'euros calculé à 33,1/3 % hors contribution sociale de 3,3 % et contribution exceptionnelle de 5 %, assises sur cet impôt.

NOTES 26 ENGAGEMENTS HORS BILAN, DONNÉS ET REÇUS

Engagements en matière de location

Les engagements de loyers fixes et variables donnés par Accor à ses filiales au 31 décembre 2011 sont les suivants :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2010	2011
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	2 149	1 979
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	1 525	1 705
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNES SUR LOYERS	3 674	3 685

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie dans la note 19.

Autres engagements hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2011 est le suivant :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2010	2011
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Nantissement des titres de la société BRH ⁽¹⁾	26	26
Autres engagements d'achat	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT	26	26
Engagements d'achèvements de construction Novotel et ibis (Chine) ⁽²⁾	2	2
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	2	2
Avals, cautions et garanties données ⁽³⁾	55	19
Garanties sur lignes de crédit confirmées ⁽⁴⁾	155	142
Garanties sur emprunts bancaires ⁽⁴⁾	47	44
Garanties données à des tiers ⁽⁴⁾	164	83
Engagements sur garanties de passif ⁽⁴⁾	284	282
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	705	571
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	733	599

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur d'acquisition des actifs concernés.

En décembre 2010, Accor s'est vu transférer de l'entité Accor Afrique le nantissement de la participation que cette dernière détenait dans BRH (25,74 millions d'euros), nantissement en contrepartie duquel Mauritius Commercial Bank a consenti un prêt d'un montant similaire à BRH.

(2) Dans le cadre du développement en Chine, Accor a garanti aux promoteurs immobiliers l'achèvement des projets de construction de 35 ibis et 1 Novotel. L'engagement porte à fin décembre 2011 sur 15 ibis pour un montant de 2,3 millions d'euros.

(3) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses pour le compte des filiales directes et indirectes et en faveur d'établissements financiers ou directement auprès de leurs clients. Elle intègre également l'engagement d'Accor au financement du programme d'actions de la Fondation d'entreprise Accor, Accor SA ayant garanti les versements des différents fondateurs pour un montant 4,66 millions d'euros dont 3,16 millions d'euros a d'ores et déjà été réglé. Au 31 décembre 2011, l'engagement s'élève donc à 1,5 million d'euros.

(4) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (44,1 millions d'euros), des lignes de crédit confirmées (142,3 millions d'euros), des passifs de sociétés en nom collectif (281,9 millions d'euros), et des autres cautions bancaires (19,3 millions d'euros). Les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 83,0 millions d'euros.

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2010	2011
ENGAGEMENTS REÇUS (ACTIF)		
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus (d)	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	-	-
Garanties sur lignes de crédit confirmées	-	-
Garanties reçues	-	-
Autres engagements reçus	-	-
AUTRES GARANTIES FINANCIÈRES SUR DETTES	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	-	-

NOTE 27 ÉVÉNEMENT POST-CLÔTURE

Aucun événement post-clôture n'est intervenu sur Accor SA.



NOTE 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
A- FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1- Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
A) FILIALES FRANÇAISES				
SPFH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	29 796	(28 666)	100,00 %
SH DANTON MICHELET 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	(4 610)	100,00 %
IBL 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	863 010	(238 059)	100,00 %
STE DE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITES 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 296	(3 623)	100,00 %
SIET 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 914	(2 909)	100,00 %
SOLUXURY HMC 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	10 226	5 393	100,00 %
THE NEWGEN HOTELS France 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	5 369	5 717	100,00 %
CHAMMANS 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	102 048	10 527	100,00 %
SGHP 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	5 298	251	100,00 %
PROFID 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 500	12 760	100,00 %
SNC SH 61 QG 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	10 038	(9 233)	100,00 %
FRANTOUR 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	30 493	12 030	99,99 %
SEPHI 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry ⁽³⁾	EUR	8 000	35 238	99,99 %
SFPIE 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	15 129	2 071	99,99 %
SOFITEL LUXURY HOTELS FRANCE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 550	(4 339)	99,99 %
LATHERMALE DE FRANCE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 405	(23 626)	99,99 %
PIH 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	32 236	34 162	99,99 %
HOTEXCO 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	39 071	84 625	99,99 %
FIMAKER 6-8, rue du bois Briard 91000 Évry	EUR	1 103	1 943	99,99 %
SPARHE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	9 000	3 170	99,99 %
SNC SH 18 Suffren 110 avenue de France 77013 Paris	EUR	11 175	(13 801)	99,99 %
ACCOR.COM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	702	1 069	99,98 %
CTID 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 481	488	99,98 %
CEPIH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	688	1 297	99,98 %
STE DES HÔTELS DE TRADITION 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	13 366	(905)	99,97 %
SISHE 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	10 039	(51)	99,50 %
SCHE 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	44 570	47 796	99,09 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry non audité	EUR	29 709	6 650	97,22 %
ROISSY ORLÉANS 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	2 250	403	97,00 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2011
Brute	Nette						
29 796	901	47	11 843	-	104	-	
34 623	13 300	119	-	55 556	(18)	-	
1 051 705	612 745	-	-	-	(116 814)	-	
33 887	30 780	89	-	11 981	(6 934)	-	
119 973	3 901	-	-	-	210	-	
10 226	10 226	47	20	47 536	3 942	-	
43 000	3 000	-	-	2 841	589	-	
108 151	108 151	31 693	-	-	5 461	-	
14 500	5 222	-	-	14 848	1 989	-	
13 903	13 364	1	-	78 071	12 409	15 323	
10 038	5 319	676	2	44 611	(3 152)	-	
104 366	67 627	-	-	5 001	674	5 336	
40 399	40 399	46	10	111 421	12 700	3 000	
24 640	24 640	-	-	-	278	-	
14 885	-	1 066	10	63 534	(3 036)	-	
10 048	-	20 953	-	-	(568)	-	
29 263	29 263	-	-	-	3 040	6 044	
12 469	12 469	11	90	115 912	9 200	17 093	
7 240	2 960	-	-	3 405	849	-	
12 845	12 845	-	-	13 748	1 499	2 100	
13 662	-	91	10	27 576	(193)	-	
69 980	1 005	-	-	-	19	-	
7 331	3 800	-	-	573	174	-	
11 799	5 892	-	-	306	134	4 299	
13 065	-	8 566	-	5 214	(212)	-	
9 984	9 951	345	-	398	2	-	
65 382	65 382	22	21	137 277	(188)	4 969	
76 681	43 975	19 768	-	12 682	(1 211)	-	
9 227	4 627	1 294	-	282	19 435	13 284	



(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
MARCQ HOTEL 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	5 224	96,91 %
SIHN 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	17 358	70 832	95,70 %
PRADOTEL 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	789	18 393	90,67 %
MERCURE INTERNATIONAL HÔTELS 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	60 707	108 135	73,93 %
SEORIM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	1 233	70,94 %
SHTC 84, allée Jean Jaurès 31000 Toulouse	EUR	195	3 041	51,44 %
B) FILIALES ÉTRANGÈRES				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	20 289	100,00 %
SH ATHÈNES CENTRE (Grèce)	EUR	2 933	(1 004)	100,00 %
STE D'EXPL. HOTEK POLSKA (Pologne)	PLN	173 038	43 471	100,00 %
KATERINSKA HOTEL (Tchéquie) ⁽³⁾	CZK	300 000	585 147	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) ⁽³⁾	GBP	32 530	51 730	100,00 %
ACCOR HOTEL BELGIUM (Belgique)	EUR	1 062 222	56 568	100,00 %
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GMBH (Allemagne) ⁽³⁾	EUR	48 750	288 113	100,00 %
SOGEDETU (République Dominicaine) ⁽³⁾	DOP	479 724	(117 534)	100,00 %
BELLE RIVIÈRE HOTEL (BRH) (Île Maurice)	MUR	1 050 000	(408 334)	100,00 %
ACCOR CHILE (Chili)	CLP	7 779	303	100,00 %
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique)	MXN	251 878	(65 700)	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	5 118	100,00 %
ACCOR PARTICIPAZIONI Italia (Italie) ⁽³⁾	EUR	1 232	5 472	100,00 %
ACCOR CANADA INC (Canada)	CAD	46 999	16 600	99,99 %
COMPAGNIE DES WAGONS-LITS (Belgique)	EUR	50 676	327 819	99,77 %
ACCOR HOSPITALITY ARGENTINA (Argentine)	ARS	7 864	119 895	95,00 %
SOGECOL LTDA (Colombie)	COP	4 584 648	15 712 116	91,20 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	20 817	9 476	65,01 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	53 245	(22 941)	63,55 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)	USD	1 912 599	257 964	62,12 %
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND (Pays-Bas)	EUR	6 930	135 728	58,09 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2011
Brute	Nette						
9 392	5 993	-	-	3 678	1 395	658	
80 117	76 973	-	-	11 813	2 180	1 661	
7 357	7 357	4	10	22 150	2 467	2 235	
103 677	103 677	-	40	62 146	11 932	9 677	
22 164	22 164	-	-	-	(716)	-	
7 984	4 041	35	-	10 007	14	-	
25 907	25 907	-	-	-	10 821	9 059	1,23500
10 362	-	5	2 172	3 672	(1 020)	-	1,00000
60 481	60 481	2	-	19 529	9 710	-	4,11730
9 125	9 125	22 540	-	21 167	121	-	24,58100
92 790	92 790	-	-	-	215	79 961	0,86820
1 002 299	1 002 299	-	-	120 515	21 361	-	1,00000
537 919	507 409	7 219	5 114	815 322	38 149	-	1,00000
20 855	3 390	-	-	5 195	(61)	-	52,87100
25 735	25 735	4 779	-	1 819	(7 143)	-	39,91900
10 498	10 498	-	-	10	-	-	672,86000
28 707	8 533	-	-	14 072	(2 084)	-	17,29050
21 573	21 573	-	-	6 141	2 023	5 000	1,00000
47 763	-	65 068	11 302	-	5 225	788 330	1,00000
12 021	12 021	5 900	-	30 566	1 947	-	1,37580
1 150 649	412 498	-	-	-	49 660	-	1,00000
20 474	20 474	2 708	-	18 408	1 338	621	5,74740
8 411	7 361	-	-	1 462	20	-	2570,14000
35 879	35 686	-	-	5 141	2 837	2 712	1,39240
44 585	22 261	-	-	-	(13 679)	-	1,00000
1 102 357	592 164	-	-	-	(442)	-	1,39240
17 746	17 746	-	-	191 147	13 645	-	1,00000



(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
2-Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)				
A) SOCIÉTÉS FRANÇAISES				
SHPS 8/12 rue Louis-Armand 75015 Paris	EUR	48 909	(1 753)	40,89 %
WBA SAINT HONORE 15, rue Boissy-d'Anglas 75008 Paris	EUR	15 930	7 505	28,61 %
B) SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES				
AMORIM HOTELS SERVICOS (Portugal) ⁽³⁾	EUR	14 300	12 813	50,00 %
ORBIS (Pologne)	PLN	517 754	1 340 902	46,55 %
RISMA (Maroc)	MAD	782 368	379 062	31,56 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) ⁽¹⁾	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) non audité	AUD	522 382	(374 076)	18,10 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne) ⁽³⁾	EUR	126 398	(75 046)	16,40 %
CIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA (Italie) ⁽²⁾	EUR	26 367	(78 730)	10,00 %
B- AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1-Filiales (+ 10 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
A) FILIALES FRANÇAISES (ENSEMBLE)				
B) FILIALES ÉTRANGÈRES (ENSEMBLE)				
2-Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
A) DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES (ENSEMBLE)				
B) DANS LES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES (ENSEMBLE)				
TOTAL GÉNÉRAL (NOTE 28)				

(1) Bilans clos au 31/12/2004.

(2) Bilans clos au 30/06/2005.

(3) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2011
Brute	Nette						
20 000	20 000	-		46 157	552	-	
13 673	13 673	-	-	20 557	2 168	-	
7 145	7 145	44 997	-	-	(584)	-	1,00000
200 982	200 982	-	-	131 316	30 772	-	4,11730
41 574	37 574	10 323	-	32 362	656	-	11,26140
8 568	-	-	-	1 094	(8 622)	-	1,00000
66 758	66 758	-	-	17 074	(3 776)	-	1,34830
30 240	-	29 999	-	119 556	(41 576)	400	1,00000
8 985	-	-	-	3 125	(5 911)	-	1,00000
106 392	50 138	55 512	6 447			24 205	
38 980	23 747	70 965	18 980			1 459	
2 619	1 704	1 392	27			250	
4 223	4 045	219	-			179	
7 070 034	4 665 666	406 501	56 098			997 855	



RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations (en millions d'euros)	2007	2008	2009	2010	2011
1- SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	690	660	676	680	682
Nombre d'actions émises	229 917 794	219 894 523	225 458 199	226 793 949	227 251 446
Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
2- OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	638	645	677	721	725
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	876	500	426	649	751
Impôts sur les bénéfices	(65)	(51)	(50)	(26)	(24)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	805	482	(302)	173	771
Montant des bénéfices distribués	724	363	237	141	261 ⁽¹⁾
3- RÉSULTATS PAR ACTION (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	4,09	2,51	2,11	2,98	3,41
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	3,50	2,19	(1,34)	0,76	3,39
Dividende net attribué à chaque action	3,15	1,65	1,05	0,62	1,15 ⁽¹⁾
4- PERSONNEL					
Nombre de salariés	1 176	1 263	1 174	1 066	1 042 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, oeuvres sociales, etc.)	129	138	154	138	130

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2012 au titre de l'année 2011 sur une base de 227 251 446 actions.

(2) Effectif au 31 décembre 2011 à la charge de Accor SA.

5



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

5.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	290
5.2. CAPITAL	293
5.2.1. Capital	293
5.2.2. Programme de rachat par Accor de ses propres actions	293
5.2.3. Capital et opérations financières autorisées	294
5.2.4. Actionnariat salarié	295
5.2.5. Titres non représentatifs du capital	295
5.2.6. Évolution du capital	296
5.3. ACTIONNARIAT	298
5.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	298
5.3.2. Dividendes	301
5.4. MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR	302



5.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination

Accor

Siège social

110, avenue de France – 75013 Paris.

Forme juridique

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce.

Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social

(voir article 3 des statuts)

La Société a pour objet, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers, ou en participation avec des tiers :

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous hôtels, restaurants, bars, de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;

- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes ;
- le tout en France et dans tous autres pays.

Registre du commerce des sociétés

602 036 444 RCS Paris.

Code APE : 7010Z.

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapport du Conseil d'administration aux Assemblées, rapport des Commissaires aux Comptes et inventaires peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire inscrit.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Tenue de l'Assemblée

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par

l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptant cette fonction, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent



paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, ou en raison des cas d'assimilation prévus à l'article L. 233-9-I du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi.

De plus, tout actionnaire venant à détenir une fraction égale à 1 % du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'il détient dans les conditions susvisées.

À partir de ce seuil de 1 %, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues au paragraphe précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par fraction de 0,5 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par fraction de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Déclaration d'intention

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir.

À l'issue de chaque période de 12 mois, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur aux fractions ci-dessus visées, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de 12 mois.

Cette déclaration devra notamment préciser si l'actionnaire agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur. La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

5.2. CAPITAL

5.2.1. CAPITAL

Le capital s'élève au 31 décembre 2011 à 681 754 338 euros, divisé en 227 251 446 actions de trois euros nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société se tient informée de la composition de son actionariat dans les conditions prévues par la loi.

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions légales ou réglementaires.

La transmission à titre onéreux ou gratuit des actions, quelle que soit leur forme, s'opère par virement de compte à compte suivant les modalités prévues par la loi.

5.2.2. PROGRAMME DE RACHAT PAR ACCOR DE SES PROPRES ACTIONS

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2011

L'Assemblée Générale du 30 mai 2011 a autorisé le Conseil d'administration à opérer en bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour dix-huit mois et a mis fin à toute autorisation antérieure de même objet.

Le prix maximal d'achat est de 50 euros et le prix minimal de vente est de 20 euros par action.

L'Assemblée a fixé à 22 000 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit 9,69 % du capital au 30 mai 2011.

Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de tout Plan d'Épargne Groupe conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code du travail et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du cours par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2011

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'administration n'a pas fait usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2011.

Au 31 décembre 2011, Accor ne détient aucune de ses propres actions.



5.2.3. CAPITAL ET OPÉRATIONS FINANCIÈRES AUTORISÉES

L'Assemblée Générale a conféré au Conseil d'administration les autorisations détaillées ci-dessous.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé (nominal)	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2011
Opération sur capital				
Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	Assemblée Générale du 30 mai 2011 15 ^e résolution	10 % du capital	18 mois 30 décembre 2012	
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 30 mai 2011 16 ^e à 20 ^e résolutions		26 mois 30 juillet 2013	
▶ avec droit préférentiel		300 millions d'euros		
▶ sans droit préférentiel par offre au public		160 millions d'euros avec délai de priorité de souscription		
▶ sans droit préférentiel par offre au public		100 millions d'euros sans délai de priorité de souscription		
▶ sans droit préférentiel par offre réservée		100 millions d'euros		
▶ rémunération de titres apportés à une OPE		160 millions d'euros avec délai de priorité de souscription 100 millions d'euros sans délai de priorité de souscription		
▶ rémunération d'apport en nature		10 % du capital		
▶ augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		15 % du montant de l'émission initiale (ou selon réglementation en vigueur au jour de l'émission)		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes	Assemblée Générale du 30 mai 2011 21 ^e résolution	300 millions d'euros	26 mois 30 juillet 2013	
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social (nominal) :	Assemblée Générale du 30 mai 2011 22 ^e résolution			
▶ sans droit préférentiel de souscription (résolutions 17 à 20)		135 millions d'euros		
▶ avec et sans droit préférentiel de souscription (résolutions 16 à 21)		340 millions d'euros		
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 30 mai 2011 23 ^e résolution	2 % du capital constaté au 30 mai 2011	26 mois 30 juillet 2013	
Plans d'options et d'achats d'actions				
Plans d'options de souscription d'actions et d'achat d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux	Assemblée Générale du 13 mai 2008 13 ^e résolution	2,5 % du capital constaté au 13 mai 2008	38 mois 30 mai 2011	Attribution le 4 avril 2011 de 621 754 options de souscription d'actions et 53 125 options de souscription d'actions sous conditions de performance
	Assemblée Générale du 30 mai 2011 24 ^e résolution	2,5 % du capital constaté au 30 mai 2011	38 mois 30 juillet 2014	
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 13 mai 2008 15 ^e résolution	0,5 % du capital constaté au 13 mai 2008	38 mois 30 mai 2011	Attribution le 4 avril 2012 de 249 107 actions
	Assemblée Générale du 30 mai 2011 25 ^e résolution	0,5 % du capital constaté au 30 mai 2011	38 mois 30 juillet 2014	

5.2.4. ACTIONNARIAT SALARIÉ

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérent au Plan d'Épargne « Accor en Actions » a été proposée en France : 7 900 personnes ont souscrit à cette opération.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de Accor de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays. Au total, cette opération a été souscrite par 16 000 personnes.

En 2002, Accor a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lesquels les sociétés du Groupe étaient présentes. Plus de 12 600 salariés ont souscrit à cette opération.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés leur a été proposée dans une vingtaine

de pays. Au total, cette opération a été souscrite par 9 100 salariés.

En 2007, pour la première fois, une opération d'actionnariat salarié dite à « effet de levier » a été proposée aux salariés du Groupe dans les 26 pays où la législation le permettait : 8 736 salariés ont souscrit à cette opération.

Ainsi, pour chaque action Accor souscrite, la banque partenaire de l'opération finance neuf actions supplémentaires pour le compte du salarié. À l'issue d'une période de blocage de cinq ans, le salarié se verra restituer son apport personnel garanti ainsi que 100 % de la hausse moyenne calculée sur l'ensemble des actions souscrites grâce à son apport personnel et au complément bancaire.

Au 31 décembre 2010, 19 242 salariés détenaient 1,08 % du capital dans le cadre des opérations d'actionnariat salarié.

Au 31 décembre 2011, le nombre de salariés actionnaires est de 17 488 salariés, détenant 0,97 % du capital.

5.2.5. TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Il n'y a aucun titre non représentatif du capital. Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.



5.2.6. ÉVOLUTION DU CAPITAL

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
2007	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	179 130	1 721 439	637 408 353	212 469 451
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	2 100	20 594	637 410 453	212 470 151
	Exercice d'options de souscription à 33,95 €	48 054	495 757	637 458 507	212 486 169
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	817 524	8 905 561	638 276 031	212 758 677
	Exercice d'options de souscription à 37,00 €	353 247	4 003 466	638 629 278	212 876 426
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	2 228 310	25 826 113	640 857 588	213 619 196
	Exercice d'options de souscription à 40,58 €	817 335	10 238 483	641 674 923	213 891 641
	Exercice d'options de souscription à 49,10 €	3 900	59 930	641 678 823	213 892 941
	Exercice de BEA (1) à 39,10 €	44 997	541 464	641 723 820	213 907 940
	Exercice de BEA (1) à 43,40 €	1 245 429	16 771 777	642 969 249	214 323 083
	Exercice de BEA (1) à 33,94 €	9 276	95 666	642 978 525	214 326 175
	Conversion d'obligations 1,75 % Oceane 2003	7 842 315	97 375 411	650 820 840	216 940 280
	Conversion d'obligations ORA Colony 2005	38 119 194	461 880 306	688 940 034	229 646 678
	Conversion d'obligations OC Colony 2005	35 270 910	464 728 790	724 210 944	241 403 648
Souscription réservée au personnel à 56,23 €	2 311 587	41 018 136	726 522 531	242 174 177	
Annulation d'actions	(36 769 149)	(762 371 319)	689 753 382	229 917 794	
2008	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	2 220	21 334	689 755 602	229 918 534
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	7 800	76 492	689 763 402	229 921 134
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	92 193	1 004 289	689 855 595	229 951 865
	Exercice d'options de souscription à 37,00 €	419 457	4 753 846	690 275 052	230 091 684
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	80 535	933 401	690 355 587	230 118 529
	Exercice de BEA (1) à 39,10 €	2 082	25 053	690 357 669	230 119 223
	Exercice de BEA (1) à 43,40 €	4 860	65 448	690 362 529	230 120 843
	Exercice de BEA (1) à 33,94 €	4 587	47 307	690 367 116	230 122 372
Annulation d'actions	(30 683 547)	(509 196 503)	659 683 569	219 894 523	
2009	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	900	8 649	659 684 469	219 894 823
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	84 852	832 115	659 769 321	219 923 107
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	20 700	225 492	659 790 021	219 930 007
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	477 186	5 530 586	660 267 207	220 089 069
	Exercice de BEA (1) à 39,10 €	32 409	389 988	660 299 616	220 099 872
	Attribution d'actions sous conditions de performance	149 412	-	660 449 028	220 149 676
	Paiement du dividende en actions à 30,54 €	15 925 569	146 196 723	676 374 597	225 458 199

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
	Exercice d'options de souscription à 21,11 €	234 825	1 417 560	676 609 422	225 536 474
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	922 257	5 687 252	677 531 679	225 843 893
	Exercice d'options de souscription à 23,66 €	1 530 156	10 537 674	679 061 835	226 353 945
	Exercice d'options de souscription à 30,60 €	14 931	137 365	679 076 766	226 358 922
	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	1 950	18 740	679 078 716	226 359 572
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	926 250	9 083 425	680 004 966	226 668 322
	Exercice d'options de souscription à 32,56 €	5 430	53 504	680 010 396	226 670 132
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	311 745	3 395 942	680 322 141	226 774 047
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	41 850	485 041	680 363 991	226 787 997
	Exercice de BEA (1) à 22,51 €	37 560	244 265	680 401 551	226 800 517
	Exercice de BEA (1) à 33,94 €	5 712	58 910	680 407 263	226 802 421
	Attribution d'actions sous conditions de performance	78 498	-	680 485 761	226 828 587
	Émission de 1 985 428 actions nouvelles en rémunération des parts sociales SEIH	5 956 284	68 901 754	686 442 045	228 814 015
	Distribution des actions Edenred aux actionnaires dans le cadre de la scission	-	(1 099 185 386)	680 485 761	228 814 015
2010	Annulation d'actions	(6 060 198)	(68 717 522)	680 381 847	226 793 949
	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	9 048	45 843	680 390 895	226 796 965
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	596 580	3 678 910	680 987 475	226 995 825
	Exercice d'options de souscription à 23,66 €	420 447	2 895 478	681 407 922	227 135 974
	Exercice d'options de souscription à 30,60 €	13 572	124 862	681 421 494	227 140 498
	Exercice de BEA (1) à 22,51 €	8 775	57 067	681 430 269	227 143 423
2011	Attribution d'actions sous conditions de performance	324 069	-	681 754 338	227 251 446

(1) BEA : bons d'épargne en actions.

N.B. Il n'y a pas d'option d'achat. Toutes les options délivrées sont des options de souscription.



5.3. ACTIONNARIAT

5.3.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2011, le capital est composé de 227 251 446 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 261 671 759, qui sont tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 34 420 313.

4 131 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2011 et représentent 28,54 % du capital et 37,94 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2011

	Nombre d'actions	Nombre de droits de votes	% du capital	% des droits de votes
ColTime/ColDay/Legendre Holding 19 ⁽¹⁾	61 844 245	85 255 536	27,21 %	32,58 %
Fondateurs	6 222 631	9 495 780	2,74 %	3,63 %
Autres	6 123	11 246	0,00 %	0,00 %
Conseil / Fondateurs	68 072 999	94 762 562	29,95 %	36,21 %
Autres actionnaires	159 178 447	166 909 197	70,05 %	63,79 %
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2011	227 251 446	261 671 759	100,00 %	100,00 %

(1) Détention de concert au 31 décembre 2011 entre ColTime (Colony Capital, LLC), qui détient 13 276 085 actions et droits de vote, ColDay (Colony Capital, LLC), qui détient 25 506 869 actions et 25 856 869 droits de vote et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), qui détient 23 061 291 actions et 46 122 582 droits de vote.

Le 5 janvier 2012, le concert a réduit sa position à 48 568 160 actions, soit 21,37 % du capital et 27,51 % des droits de vote, suite à la sortie de la participation de ColTime dans Accor.

Au 31 décembre 2011, 17 488 salariés détenaient 2 546 694 actions (1,12 % du capital total) et 3 880 001 droits de vote (1,48 % du total des droits de vote) dans le cadre de l'épargne salariale.

Par ailleurs, les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers au cours de l'année 2011 ont été les suivantes :

Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
Southeastern Asset Management	15 mars 2011	211C0317	↘	11 173 202	4,92 %	11 184 899	4,30 %

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2009			31 décembre 2010			31 décembre 2011		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
ColTime/ColDay/ Legendre Holding 19	65 844 245	29,20 %	27,56 %	61 844 245	27,27 %	32,71 %	61 844 245	27,21 %	32,58 %
Groupe Caisse des dépôts et consignations	2 884 974	1,28 %	1,21 %	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Fond Stratégique d'Investissement	16 664 265	7,39 %	6,97 %	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Fondateurs	6 074 184	2,70 %	4,90 %	4 516 369	1,99 %	2,98 %	6 222 631	2,74 %	3,63 %
Autres actionnaires	133 990 531	59,43 %	59,36 %	160 433 335	70,74 %	64,31 %	159 184 570	70,05 %	63,79 %
TOTAL	225 458 199	100,00 %	100,00 %	226 793 949	100,00 %	100,00 %	227 251 446	100,00 %	100,00 %

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des marchés financiers et à la Société.

Il n'existe aucun autocontrôle au 31 décembre 2011.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre

2011, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 11 652 actionnaires et 68,14 % du capital (59,18 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2011

	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	2,85 %	2,47 %
Investisseurs institutionnels	65,29 %	56,71 %
Français	18,98 %	16,48 %
Étrangers	46,31 %	40,23 %
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	31,86 %	40,82 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %

Source : Euroclear France.

Accords d'actionnaires portants sur les titres composant le capital de la Société

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.

Un protocole d'accord a été signé le 4 mai 2008 entre Colony Capital (par l'intermédiaire de ColTime ⁽¹⁾ et ColDay ⁽²⁾) et Eurazeo (par l'intermédiaire de Legendre Holding 19 ⁽³⁾), qui s'inscrit dans le cadre de l'action de concert résultant du protocole d'accord convenu entre elles le 27 janvier 2008 portant sur leur participation dans le Groupe.

Ce protocole avait fait l'objet d'un avenant signé le 18 décembre 2009, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Accor de valider la séparation des deux métiers du Groupe (l'Hôtellerie et les Services Prépayés) en deux entités autonomes cotées. Ledit avenant avait pour objet (i) d'étendre aux actions de Edenred les stipulations du pacte d'actionnaires, et (ii) de prolonger au sein de ce pacte l'engagement de conservation de leurs actions dans Accor et dans Edenred, engagement expiré depuis le 1^{er} janvier 2012.

Le pacte comporte principalement les clauses suivantes :

- un engagement de voter dans le même sens au Conseil d'administration pour toute décision stratégique ;
- un engagement de voter dans le même sens aux Assemblées Générales de Accor ;

(1) ColTime SARL est contrôlée par les fonds d'investissement ColonyInvestors VI, LP et ColyzeoInvestors LP, gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.

(2) ColDay SARL est contrôlée par les fonds d'investissement ColonyInvestors VIII, LP et ColyzeoInvestors II, LP, gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.

(3) Contrôlée par Eurazeo SA.



- un accord sur une représentation égalitaire au Conseil d'administration de Accor ;
- une promesse de cession en cas de non-respect par l'un des deux partenaires de l'engagement de voter dans le sens convenu, aux termes de laquelle le partenaire ayant respecté son engagement pourra acquérir la participation du partenaire ne l'ayant pas respecté à un prix égal à 80 % du plus bas entre (i) le cours moyen pondéré par volume au cours des 20 jours de bourse précédant le non-respect et (ii) le cours de clôture le jour du non-respect. La promesse pourra être exercée dans un délai d'un mois suivant le non-respect ;
- un engagement de ne procéder à aucune acquisition ou conclusion d'un accord avec un tiers, qui ferait franchir au concert le seuil du tiers en capital ou droits de vote ;
- un droit de première offre en cas de cession d'actions par un des deux partenaires à un acheteur déterminé, exerçable pendant 10 jours suivant notification de l'intention de vendre. Le prix sera celui proposé par le partenaire vendeur ;
- un droit d'information préalable avec un préavis de quatre jours en cas de cession par un des deux partenaires sur le marché à des acheteurs non déterminés ;
- en cas de cession d'actions par un des deux partenaires, un droit de cession proportionnelle exerçable par l'autre partenaire pendant une période de 10 jours suivant la notification ;
- une obligation de proposer à l'autre partenaire toute acquisition d'actions supplémentaires sur une base égalitaire, dans le cas où les participations des deux partenaires sont déjà identiques ;
- un droit pour le partenaire détenant moins d'actions que l'autre d'acquérir des actions par priorité. Toutefois, ColDay pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 11 % du capital de Accor et Eurazeo pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 10 % du capital de Accor ;

- en cas d'offre publique initiée par un tiers, si l'un des deux partenaires ne souhaite pas apporter ses titres alors que l'autre souhaite les apporter, le droit pour le partenaire ne souhaitant pas apporter ses titres à l'offre d'acquérir la participation du partenaire souhaitant apporter à l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre) ;
- en cas d'offre publique initiée par un des deux partenaires et si l'autre partenaire ne souhaite pas participer, le droit pour l'un ou l'autre des deux partenaires de mettre fin au concert. Si la partie ne souhaitant pas participer à l'offre souhaite céder sa participation, le droit pour l'initiateur de l'offre d'acquérir ses titres avant de déposer l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre).

Le pacte est conclu pour une durée de cinq ans à l'issue de laquelle le concert pourra être résilié avec un préavis de 30 jours, sauf réalisation anticipée du pacte d'actionnaires en cas de violation par l'un des partenaires de ses obligations ou de notification par l'un des partenaires de son intention de faire franchir le seuil en capital ou droit de vote qui rend l'offre publique obligatoire pour le concert. Entre la troisième et la cinquième année, un des deux partenaires pourra mettre fin au pacte d'actionnaires avec un préavis de trois mois. Le pacte d'actionnaires sera également résilié si l'un des deux partenaires vient à détenir moins de 5 % du capital de la société Accor.

Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

À notre connaissance, il n'existe pas d'éléments susceptibles d'avoir une influence significative, en cas d'offre publique, sur l'exécution des contrats de location, de management et de franchise.

En revanche, ainsi que mentionné en page 106 du présent document, il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement.

5.3.2. DIVIDENDES

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros)		Payé le	Cours de bourse (en euros)			Taux de rendement sur la base du dernier cours
		Net	Revenu global		Plus haut	Plus bas	Dernier cours	
2007	229 917 794	3,15 ⁽¹⁾	3,15 ⁽¹⁾	20 mai 2008	75,32	52,21	54,70	5,80 %
2008	219 894 523	1,65	1,65	17 juin 2009	56,30	24,23	35,11	4,70 %
2009	225 458 199	1,05	1,05	2 juillet 2010	39,95	25,20	38,25	2,70 %
2010	226 793 949	0,62	0,62	6 juin 2011	34,03	22,26	33,29	1,86 %
2011	227 251 446	1,15 ⁽²⁾	1,15 ⁽²⁾	14 juin 2012	36,20	17,03	19,59	5,87 %

(1) Y compris un dividende exceptionnel de 1,50 euro.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2012, y compris un dividende exceptionnel de 0,50 euro.

Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

Le Conseil d'administration du groupe Accor a décidé de proposer à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui se réunira le 10 mai 2012 la distribution d'un dividende pour l'année 2011 de 1,15 euro par action, incluant un dividende ordinaire de 0,65 euro et un dividende exceptionnel de 0,50 euro.



5.4. MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR

Marché des actions Accor

L'action Accor est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris et fait partie de l'indice CAC 40.

Accor est également intégré dans les quatre principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice ASPI de l'agence Vigeo, l'indice FTSE4Good de l'agence EIRIS, l'indice ESI de Ethibel et l'indice Dow Jones Sustainability Index de SAM.

À fin décembre 2011, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 19,59 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 4,5 milliards d'euros.

Cours de bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		Plus haut	Plus bas	
2011				
janvier	34,02	36,20	32,44	23 855 033
février	34,34	35,80	32,20	17 798 826
mars	31,91	34,55	30,10	20 500 583
avril	30,77	32,24	29,91	17 088 232
mai	30,39	31,96	28,57	27 068 214
juin	29,28	31,30	27,67	37 596 985
juillet	30,67	32,00	28,29	19 894 470
août	24,91	31,20	22,17	33 310 945
septembre	21,94	25,18	19,21	30 643 531
octobre	22,25	25,10	18,60	25 715 681
novembre	20,31	23,77	17,82	33 260 706
décembre	19,12	21,09	17,03	24 129 012
2012				
janvier	21,29	24,09	18,70	29 609 366
février	25,58	27,74	23,35	28 802 327

Sources : Euronext

6



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

6.1. PRÉSENTATION DES PROJETS DE RÉOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 10 MAI 2012	304
6.2. PROJETS DE RÉOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 10 MAI 2012	306



L'Assemblée Générale annuelle se tiendra le 10 mai 2012. La réunion du Conseil d'administration statuant sur les projets de résolutions pour cette Assemblée Générale annuelle

s'est tenue le 21 février 2012. Ces projets de résolutions, ci-après, seront dès lors présentés dans l'avis de réunion de l'Assemblée Générale qui paraîtra au BALO début avril 2012.

6.1. PRÉSENTATION DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 10 MAI 2012

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2011

Les 1^{er} et 2^{es} résolutions ont pour objet d'approuver les opérations et comptes annuels ainsi que les comptes consolidés de Accor pour l'exercice 2011.

La 3^{ème} résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat et à la distribution du dividende.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale la distribution d'un **dividende ordinaire** d'un montant de **0,65 euro par action** et d'un **dividende exceptionnel** d'un

montant de **0,50 euro par action**, soit un dividende total de **1,15 euro par action, avec une date de mise en paiement** le 14 juin 2012.

Cette distribution sera éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158 3 2° du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier, sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire de 21 % (hors prélèvements sociaux) prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts.

RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Les 4^{es} à 7^{es} résolutions ont pour objet le **renouvellement du mandat d'administrateur**, pour la durée statutaire de trois ans, de **Madame Mercedes Erra et de Messieurs Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne et Bertrand Meheut**.

L'ensemble des informations relatives à ces administrateurs figure dans le Document de Référence 2011, section « Gouvernement d'entreprise ».

Le Conseil d'administration a prévu, dans l'hypothèse du renouvellement de leur mandat d'administrateur, de confirmer

Madame Mercedes Erra dans ses fonctions de Membre du Comité des engagements, Monsieur Jean-Paul Bailly dans ses fonctions de Membre du Comité d'audit et des risques et de Membre du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, Monsieur Philippe Citerne dans ses fonctions de Vice-président du Conseil d'administration et de Président du Comité d'audit et des risques et Monsieur Bertrand Meheut dans ses fonctions de Président du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

APPROBATION DE CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Les 8^{es} et 9^{es} résolutions concernent deux conventions réglementées autorisées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2011 et faisant l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

La 8^{ème} résolution est relative à un contrat de gestion d'hôtel conclu entre ColSpa SAS et Accor. En effet, dans le cadre du projet de réhabilitation du site de l'ancienne piscine Molitor à Paris par Colony Capital SAS, il est prévu que sa filiale ColSpa SAS confie à Accor l'exploitation en management sous

l'enseigne MGallery d'un hôtel de 124 chambres et divers équipements associés qui seront réalisés sur ce site.

Ce contrat de management, d'une durée initiale de 10 ans renouvelable par tacite reconduction pour cinq ans, présente des conditions financières comparables à celles usuellement négociées par le Groupe pour des contrats similaires.

La 9^e résolution porte sur la conclusion d'un accord en matière fiscale entre Edenred et Accor. En effet, l'administration fiscale

italienne a notifié à une société du groupe Accor et plusieurs sociétés du groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 millions d'euros portant sur les opérations de réorganisation des activités de la division Services de Accor en Italie réalisées préalablement à la scission. Les deux groupes, qui contestent ce redressement devant les tribunaux italiens, ont conclu un accord prévoyant le partage à parts égales du risque et de la charge passant en résultat.

AUTORISATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

La 10^e résolution confère au Conseil d'administration l'autorisation nécessaire pour pouvoir opérer en bourse sur les actions Accor, pour le compte de la Société, dans les conditions prévues par la loi.

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur les titres de la Société.

En vertu de cette autorisation, le nombre maximal d'actions Accor pouvant être acquises par la Société est fixé à **22 000 000** (soit 9,68 % du capital social au 31 décembre 2011), et le montant maximal susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions est fixé à 1 100 millions d'euros.

AUTORISATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D'ACTIONS

La 11^e résolution confère au Conseil d'administration l'autorisation d'annuler tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la 10^e résolution (dans la limite, par période de 24 mois, de 10 % du capital social) et de réduire corrélativement le capital social.

Le Conseil d'administration n'a pas fait usage au cours de l'exercice 2011 des autorisations de même objet qui lui avait

été conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2011.

Ces autorisations sont sollicitées pour une durée de 18 mois à compter du jour de l'Assemblée Générale et mettront fin à toute autorisation antérieure de même objet.

POUVOIRS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER À LA CONSTATATION D'AUGMENTATIONS DE CAPITAL

La 12^e résolution confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de constater la ou les augmentations de capital résultant de toute

souscription d'actions issues de plans d'options de souscription d'actions émis au profit de salariés ou mandataires sociaux et de procéder à la modification corrélative des statuts.

POUVOIR POUR FORMALITÉS

La 13^e résolution confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la

présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.



6.2. PROJETS DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 10 MAI 2012

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2011

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011 tels qu'ils lui ont été présentés.

L'Assemblée Générale approuve les opérations traduites par ces comptes ou mentionnées dans ces rapports ainsi que les actes de gestion accomplis par le Conseil d'administration au cours de cet exercice.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2011

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 tels qu'ils lui ont été présentés.

Troisième résolution

Affectation du résultat et distribution d'un dividende

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration,

1. décide d'affecter :

- le résultat de l'exercice 2011 770 659 102,23 euros,
- majoré du report à nouveau bénéficiaire 31 887 361,17 euros,
- **soit la somme de 802 546 463,40 euros ;**

de la manière suivante et sur la base d'un capital composé de 227 251 446 actions au 31 décembre 2011 :

- à la distribution d'un dividende ordinaire de 0,65 euro par action 147 713 439,90 euros,
- à la distribution d'un dividende exceptionnel de 0,50 euro par action 113 625 723,00 euros,
- au compte report à nouveau 541 207 300,50 euros ;

2. décide que si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende s'avérait inférieur ou supérieur à 227 251 446 actions, le montant affecté à la distribution de dividendes serait ajusté à la baisse ou à la hausse et le montant affecté au compte report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement ;

3. décide de fixer la date de mise en paiement du dividende au 14 juin 2012.

Il est rappelé que cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158 3 2° du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier, sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire de 21 % (hors prélèvements sociaux) prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts.

Conformément à la loi, il est également rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois précédents exercices ont été les suivants :

(en euros)	2008	2009	2010
Dividende net	1,65	1,05	0,62

Quatrième résolution

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat de Madame Mercedes Erra, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat de Monsieur Jean-Paul Bailly, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat de Monsieur Philippe Citerne, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Septième résolution

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat de Bertrand Meheut, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Huitième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve le contrat de gestion d'hôtel conclu entre la Société et ColSpa SAS.

Neuvième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve l'accord conclu avec le groupe Edenred.

Dixième résolution

Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration à acquérir ou céder les actions de la Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans les conditions prévues ci-après.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de tout Plan d'Épargne Groupe dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.



En application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée fixe à 22 000 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation, et à 1 100 millions d'euros le montant maximal susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions, lesdits plafonds s'entendant déduction faite, le cas échéant, du nombre et du prix de vente des actions revendues pendant la durée de l'autorisation lorsque ces dernières auront été acquises pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

L'Assemblée Générale décide que (i) l'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments financiers dérivés – notamment l'achat ou la vente d'options d'achat ou de vente – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, (ii) ces opérations pourront être effectuées à tout moment, à l'exception des périodes d'offre publique sur les titres de la Société ; et (iii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, arrêter les modalités de cette mise en œuvre, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

Onzième résolution

Autorisation au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions acquises par la Société, dans la limite par période de 24 mois de 10 % du capital social tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée ;

2. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour :

- procéder à cette ou ces réductions de capital,
- en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes,
- procéder à la modification corrélative des statuts et, généralement, faire le nécessaire ; le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;

3. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

Douzième résolution

Pouvoirs au Conseil d'administration pour procéder à la constatation d'augmentations de capital

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de constater la ou les augmentations de capital résultant de toute souscription d'actions issue de plans d'options de souscription d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux et de procéder à la modification corrélative des statuts.

Treizième résolution

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre 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. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOU MIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

1. Avec ColSpa SAS

Nature et objet :

Conclusion d'un contrat de gestion d'hôtel entre ColSpa SAS et Accor

Mandataires sociaux concernés :

M. Sébastien Bazin, Directeur général exécutif de Colony Capital Europe, Directeur général de ColSpa SAS et Administrateur de Accor et M. Thomas J. Barrack, Président-directeur général de Colony Capital LLC et Administrateur de Accor.

Modalités :

Dans le cadre du projet de rénovation du site de l'ancienne piscine Molitor à Paris par Colony Capital SAS via la société ColSpa SAS, il est prévu que cette dernière confie à Accor l'exploitation en management sous l'enseigne MGallery d'un hôtel de 124 chambres et de divers équipements associés qui seront réalisés sur ce site.

Ce contrat de management d'une durée initiale de 10 ans renouvelable par tacite reconduction pour 5 ans, présente des conditions financières comparables à celles usuellement négociées par le groupe pour des contrats similaires.

Au titre de l'exercice 2011, votre Société n'a comptabilisé aucun flux financier lié à l'exécution de ce contrat.

2. Avec Edenred

Nature et objet :

Conclusion d'un accord en matière fiscale entre Edenred et Accor

Mandataires sociaux concernés :

Mme Virginie Morgon, MM. Sébastien Bazin, Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne, Bertrand Meheut et Patrick Sayer, Administrateurs communs d'Accor et Edenred.

Modalités :

L'administration fiscale italienne a notifié à une société du groupe Accor et plusieurs sociétés du groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 M€ portant sur les opérations de réorganisation des activités de la division Services d'Accor en Italie réalisées préalablement à la scission. Les deux Groupes, qui contestent ce redressement devant les tribunaux italiens ont conclu un accord prévoyant le partage à parts égales du risque et de la charge passant en résultat.



CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec M. Denis Hennequin, Directeur général (à compter du 1^{er} décembre 2010) puis Président-directeur général (à compter du 15 janvier 2011)

Nature et objet :

Engagements pris au bénéfice de M. Denis Hennequin à l'occasion de sa nomination aux fonctions de Président-directeur général.

Modalités :

a - Le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Denis Hennequin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants et supérieurs du Groupe.

Au titre de ce régime et en cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale) et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

Le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) dont serait susceptible de bénéficier l'Administrateur Directeur Général lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées (fixe plus variable) constatées sur une période de 10 ans précédant le départ en retraite.

Au titre de l'exercice 2011, votre Société a versée une somme de 8 152,17 euros en règlement de la cotisation annuelle.

b - Le Conseil d'administration a également autorisé la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC, d'une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier M. Denis Hennequin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle.

Cette assurance est devenue effective après une période de 12 mois d'affiliation continue, soit à compter du 1^{er} décembre 2011. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu et la durée de l'indemnisation serait de 24 mois. L'indemnité versée est fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente et plafonnée à 232 780 euros pour l'année 2011.

Au titre de l'exercice 2011, votre Société a versé une somme de 8 103,58 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC.

2. Avec M. Gilles Pélisson, Président-directeur général (jusqu'au 1^{er} décembre 2010) et Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 15 janvier 2011)

a. Nature et objet :

Versement d'une indemnité de départ liée à la révocation du mandat social de M. Gilles Pélisson.

Modalités :

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, sur délégation du Conseil d'administration, après avoir constaté l'atteinte des critères de performance tels que déterminés par le Conseil d'administration, a décidé d'attribuer à M. Gilles Pélisson une indemnité de départ correspondant à deux fois le montant de sa rémunération annuelle perçue au titre de l'exercice 2010 représentant un montant total de 5 millions d'euros, auquel a été retranché la somme de 1.110.000 euros versée en décembre 2010 au titre du protocole transactionnel relatif à la rupture de son contrat de travail, résultant en un versement de 3 890 000 euros intervenu au cours de l'exercice 2011.

b. Nature et objet :

Souscription d'une assurance chômage privée.

Modalités :

Le Conseil d'administration du 16 décembre 2008 a autorisé la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC, d'une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier M. Gilles Pélisson d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités seraient versées après une période de 12 mois d'affiliation continue et à compter du 31^{ème} jour de chômage continu. La durée d'indemnisation serait de 24 mois à l'issue de la première année d'affiliation.

L'indemnité versée est fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente et plafonnée à 232 780 euros pour l'année 2011.

Au titre de l'exercice 2011, votre Société a versé une somme de 1 377,08 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC.

3. Avec MM. Paul Dubrulle et Gérard Pélisson, Co-présidents fondateurs

Nature et objet :

Mise à disposition de moyens

Modalités :

La convention de mise à disposition conclue entre votre Société et MM. Paul Dubrulle et Gérard Pélisson, autorisée par le Conseil d'administration du 9 janvier 2006, et portant sur la mise à disposition pendant la durée de leurs fonctions de Co-présidents fondateurs d'un bureau au siège parisien de votre Société, d'une assistante, d'un chauffeur et du remboursement des frais exposés dans l'intérêt de votre Société, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2011.

4. Avec Groupe Lucien Barrière

a. Nature et objet :

Convention de prestations de services entre votre Société et Groupe Lucien Barrière

Modalités :

Lors de sa séance du 3 mai 2005, le Conseil de Surveillance a autorisé la signature d'un contrat d'une durée de deux ans à compter du 2 mai 2005 qui a été reconduit pour une durée indéterminée par avenant entré en vigueur le 2 mai 2007 et portant sur l'accès aux produits et conditions d'achat des GIE Accorest et Accorequip par Groupe Lucien Barrière, moyennant une participation aux frais de fonctionnement des GIE, à savoir que le taux de redistribution des rémunérations perçues par votre Société auprès des fournisseurs référencés (en matière alimentaire ou non) est rétrocédé à Groupe Lucien Barrière à hauteur :

- de 60 % si le taux d'emprise réalisé par Groupe Lucien Barrière auprès des fournisseurs référencés est compris entre 0 et 60 %,
- de 80 % si ce même taux est supérieur à 60 %.

Ces taux sont également appliqués pour la rétrocession des rémunérations perçues par votre Société au titre des contrats de coopération commerciale ou d'image conclus avec les

fournisseurs, étant précisé que 20 % du montant total de ces rémunérations sont affectés aux coûts de fonctionnement, 80 % des montants encaissés constituant donc l'assiette des montants rétrocédés.

Il est précisé que les GIE Accorest et Accorequip ont fait l'objet d'une dissolution au 31 décembre 2007, et qu'à compter du 1er janvier 2008, votre Société s'est substituée auxdits GIE dans l'exercice de leur activité selon les mêmes termes et conditions que ceux stipulés dans les contrats conclus par chacun des deux GIE.

Enfin, 15 % des montants perçus par Groupe Lucien Barrière auprès des fournisseurs et relatifs aux contrats d'image conclus sur le seul périmètre Groupe Lucien Barrière sont reversés à votre Société au titre des frais de gestion et de fonctionnement supportés par elle.

Au cours de l'exercice 2011, votre Société a perçu un montant de 155 020 euros HT au titre de l'application de ce contrat.

b. Nature et objet

Convention de commercialisation entre votre Société et Groupe Lucien Barrière

Modalités :

Lors de sa séance du 3 mai 2005, le Conseil de Surveillance a autorisé la signature d'un contrat d'une durée de quatorze mois à compter du 1er septembre 2005 portant sur la mise à disposition à Groupe Lucien Barrière par votre Société des outils de commercialisation (système de réservation TARS – forces de vente – sites Internet) moyennant :

- une rémunération forfaitaire de 750 000 euros HT,
- une rémunération variable complémentaire de 1 % sur le chiffre d'affaires hébergement hors taxes réalisé par les établissements bénéficiaires si le chiffre d'affaires apporté par votre Société est compris entre 5 % et 8 % du chiffre d'affaires hébergement total réalisé par la totalité des bénéficiaires, ou de 1,2 % si le chiffre d'affaires apporté est supérieur à 8 % du chiffre d'affaires hébergement total réalisé par la totalité des bénéficiaires,
- une rémunération forfaitaire de 80 000 euros HT liée à la mise en place de systèmes de réservation et d'utilisation de ces systèmes ainsi qu'à la formation des forces de vente,
- des coûts d'adhésion au système Atacs (frais d'inscription s'élevant à 50 USD et commission de 0,74 USD par réservation et par établissement).

Un premier avenant a été conclu en date du 1^{er} septembre 2006 prorogeant les effets du contrat jusqu'au 31 octobre 2008, un second avenant ayant été conclu le 1^{er} novembre 2008 :

- prorogeant la durée du contrat pour une nouvelle période d'un an jusqu'au 31 octobre 2009, le contrat étant renouvelable par tacite reconduction pour des périodes d'un an ;



- ramenant la rémunération fixe forfaitaire de 600 000 euros HT à 150 000 euros HT pour la période du 1er novembre 2008 au 31 octobre 2009 ;
- prévoyant le versement d'une rémunération complémentaire variable calculée selon les modalités suivantes :
 - pour toutes les réservations hébergement réalisées par l'intermédiaire du système TARS par votre Société directement ou par des tiers (opérateurs agences ...), Groupe Lucien Barrière devra verser à votre Société 5 % du chiffre d'affaires hébergement HT TARS apporté.
 - pour toutes les réservations générées par l'intermédiaire des GDS, Groupe Lucien Barrière devra régler à votre Société 3,20 euros HT par réservation (non annulée).
 - pour la commercialisation de groupes affaires et loisirs par les forces de vente Accor la rémunération variable sera de 10 % du chiffre d'affaires HT apporté par les forces de ventes Accor.

Au cours de l'exercice 2011, votre Société a perçu un montant de 278 581,60 euros HT au titre de l'application de ce contrat.

c. Nature et objet :

Convention de prestations de services informatiques entre votre Société et Groupe Lucien Barrière

Modalités :

Lors de sa séance du 6 juillet 2005, le Conseil de Surveillance a autorisé la réalisation de missions d'assistance et de conseil pour une durée indéterminée moyennant une rémunération fixée sur la base d'un tarif journalier de 500 euros ou de 900 euros HT par jour presté. Cette convention a été signée le 11 avril 2006, la prise d'effet ayant été fixée au 1er mars 2006 pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction.

Au cours de l'exercice 2011, votre Société a perçu un montant de 956,80 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 29 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Pascale Chastaing-Doblin

ERNST & YOUNG et Autres
Bruno Bizet

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2012

11^e résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre

Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre 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. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 29 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Pascale Chastaing-Doblin

ERNST & YOUNG et Autres
Bruno Bizet





INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1. RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	316
7.2. RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	318
7.3. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	319
7.4. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	320
7.5. DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL	321
7.6. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	323
7.7. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	325



7.1. RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et de l'Assemblée Générale, Accor informe au quotidien ses actionnaires institutionnels et individuels, avec la plus grande réactivité. La personnalisation des échanges, afin de répondre aux besoins spécifiques des différents types d'actionnaires et des analystes financiers, se fait toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

Rencontres

En 2011, Accor a rencontré près de 470 représentants de plus de 400 institutions financières, et a réalisé 21 *roadshows* en Europe, aux États-Unis et au Canada.

Parmi ces rencontres, des visites d'hôtels ont été organisées pour des investisseurs, leur permettant de rencontrer des responsables opérationnels et de mieux appréhender la gestion du Groupe. Accor a également participé à sept conférences en France et aux États-Unis.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 30 mai 2011 au Novotel Paris Est, a rassemblé 350 personnes et a été l'occasion de nombreux échanges.

Club des actionnaires Accor

Le Club des actionnaires Accor, créé en mai 2000, compte plus de 8 000 membres à fin 2011 (chaque membre détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif).

Les membres du Club bénéficient d'avantages tels que la réception automatique par email d'informations régulières au cours de l'année (communiqués de presse, Lettres aux actionnaires...) avec la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications ; l'opportunité de découvrir de plus près les métiers de Accor grâce aux visites de sites ; l'invitation en priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles Accor participe.

Dans le cadre du programme de fidélité AIClub, les membres du Club des actionnaires sont détenteurs de la carte AIClub Platinum : ils cumulent deux fois plus de points dans les hôtels participant au programme et bénéficient d'avantages exclusifs. Des offres découvertes sur des produits du Groupe sont par ailleurs proposées aux membres du Club.

Groupe de réflexion sur la communication financière auprès des actionnaires individuels

Un groupe de réflexion sur la communication financière auprès des actionnaires individuels de Accor a été créé en 2007. Composé de quinze membres du Club des actionnaires, son objectif est de favoriser le dialogue entre la Société et ses actionnaires individuels. Le groupe de réflexion s'est réuni à deux reprises en 2011, le 22 avril et le 22 novembre. Au programme de ses travaux : l'étude des différents outils de communication vis-à-vis des actionnaires, la préparation de l'Assemblée Générale, un point sur les visites d'hôtels proposées aux membres du Club des actionnaires, un focus sur le développement durable chez Accor. Les membres du groupe de réflexion ont également eu l'occasion de rencontrer et d'échanger avec le Président-directeur général, Denis Hennequin. La réunion de novembre s'est tenue dans un hôtel Pullman et a permis au groupe d'en visiter les coulisses. Le projet de revitalisation du segment économique autour de la méga-marque ibis a également été présenté lors de cette session.

Des supports d'information adaptés, accessibles à tous

Toutes les actualités financières et tous les documents d'information publiés par le Groupe sont accessibles sur le site Internet accor.com, rubrique finance, véritable base de données de la communication financière de Accor. Les présentations des résultats aux analystes, les *Investor Days* et les Assemblées Générales des actionnaires sont retransmises en direct et en différé (vidéo). Le cours de Bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels et aux membres du Club des actionnaires.

La large palette de documents proposés par Accor va au-delà des exigences réglementaires.

Ces documents et leurs historiques sont disponibles sur le site Internet de la communication financière de Accor : accor.com, rubrique finance :

- le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (versions électroniques depuis 1997) ;
- le Rapport annuel ;
- une brochure institutionnelle présentant le Groupe et ses valeurs ;

- les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- l'Avis de convocation à l'Assemblée Générale, adressé systématiquement à tous les actionnaires nominatifs et aux membres du Club des actionnaires qui en ont fait la demande ;
- la Lettre aux actionnaires disponible sur demande en version électronique et accessible sur notre site Internet.

Les documents légaux sont consultables au siège administratif de Accor, Immeuble Odyssey, 110, avenue de France, 75210 Paris Cedex 13.

Depuis le 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, Accor diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers et met en ligne sur son site Internet l'information réglementée dès sa diffusion.

Contact actionnaires

Un serveur vocal 0 805 650 750 (numéro vert) propose en continu des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct, les dernières actualités et des informations pratiques pour les actionnaires individuels. Des interlocuteurs sont à la disposition des appelants du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures ; en dehors de ces horaires, des messages peuvent être laissés et une réponse leur est apportée dans les meilleurs délais.

Directeur de la Communication financière et des Relations investisseurs

- **Sébastien Valentin**

Immeuble Odyssey

110, avenue de France

75210 Paris Cedex 13

Tél. : + 33 1 45 38 86 26

Fax : + 33 1 45 38 85 95

Contact actionnaires : 0 805 650 750 (numéro vert)

E-mail : comfi@accor.com



7.2. RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document

- **Denis Hennequin**

Président-directeur général

Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

Denis Hennequin

Responsables de l'information

- **Pascal Quint**

Membre du Comité exécutif – Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration

Tél. : + 33 1 45 38 87 33

- **Sophie Stabile**

Membre du Comité exécutif – Directeur financier

Tél. : + 33 1 45 38 87 03

- **Sébastien Valentin**

Directeur des Relations investisseurs et de la Communication financière

Tél. : + 33 1 45 38 86 26

Commissaires aux Comptes

Titulaires

- **Cabinet Ernst & Young et Autres**

Réseau Ernst & Young

Bruno Bizet

1/2, place des Saisons

92400 Courbevoie - Paris - La Défense 1

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

- **Cabinet Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

185, avenue Charles-de-Gaulle – BP 136

92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

Suppléants

- **Auditex**

Tour Ernst & Young – 11, allée de l'Arche

92037 Paris, la Défense Cedex

Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

- **BEAS**

7, Villa Houssay

92200 Neuilly-sur-Seine

Date de premier mandat : 29 mai 2001.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

7.3. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe se décomposent comme suit :

	Deloitte				Ernst & Young			
	2010		2011		2010		2011	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
France : émetteur	0,7	14 %	0,7	12 %	0,5	12 %	0,5	12 %
France : filiales	0,9	14 %	1,1	20 %	1,5	37 %	0,9	22 %
Étranger : filiales	3,1	51 %	2,9	54 %	1,6	39 %	2,2	52 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes								
France : émetteur	1,0	17 %	0,1	2 %	0,0	0 %	0,0	0 %
France : filiales	0,0	0 %	0,2	6 %	0,3	8 %	0,2	5 %
Étranger : filiales	0,1	2 %	0,2	3 %	0,1	2 %	0,2	4 %
SOUS-TOTAL	5,7	98 %	5,2	97 %	4,0	98 %	4,0	95 %
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social								
France	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
Étranger	0,2	2 %	0,1	3 %	0,1	2 %	0,2	5 %
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)								
France	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
Étranger	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
SOUS-TOTAL	0,0	0 %	0,0	0 %	0,1	2 %	0,0	0 %
TOTAL	5,9	100 %	5,3	100 %	4,1	100 %	4,2	100 %



7.4. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux pages **123 à 230** et, **122**, du Document de référence de l'exercice 2010 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **31 mars 2011** sous le n° **D. 11-0198** ;
- les informations financières figurant aux pages **106 à 116** du Document de référence de l'exercice 2010 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **31 mars 2011** sous le n° **D. 11-0198** ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux pages **59 à 170** et, **58**, de l'Actualisation du Document de référence de l'exercice 2009 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **18 mai 2010** sous le n° **D. 10-0201-A01** ;
- les informations financières figurant aux pages **28 à 33** de l'Actualisation du Document de référence de l'exercice 2009 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **18 mai 2010** sous le n° **D. 10-0201-A01** ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux pages **133 à 230** et, **132**, du Document de référence de l'exercice 2009 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **1^{er} avril 2010** sous le n° **D. 10-0201** ;
- les informations financières figurant aux pages **114 à 122** du Document de référence de l'exercice 2009 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le **1^{er} avril 2010** sous le n° **D. 10-0201** ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.5. DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

La liste des informations ⁽¹⁾ publiées ou rendues publiques par Accor au cours des 12 derniers mois (du 1^{er} avril 2011 au 30 mars 2012), en application de l'article L. 451-1-1 du Code monétaire et financier et de l'article 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est la suivante :

- Document de référence 2010 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} avril 2011 sous le n° D. 11-0198 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2011 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 le 20 avril 2011 ;
- avis de convocation à l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2011 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 20 avril 2011 ;
- communiqué de presse relatif à l'étude d'un projet de cession du groupe Lenôtre le 29 avril 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la mise à disposition des documents préparatoires à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 3 mai 2011 ;
- communiqué de presse relatif au succès du refinancement de la ligne de crédit principale de Accor le 12 mai 2011 ;
- avis modificatif et complémentaire de l'avis de convocation à l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2011 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 13 mai 2011 ;
- communiqué de presse relatif au vote des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte 2011 le 30 mai 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la cession du Pullman Paris Bercy en *Sale & Management-Back* le 7 juillet 2011
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier semestre 2011 le 19 juillet 2011
- communiqué de presse relatif au projet de cession du groupe Lenôtre le 21 juillet 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la cession du Sofitel Arc de Triomphe en *Sale & Management-Back* le 28 juillet 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 29 juillet 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la signature du contrat de cession du groupe Lenôtre le 2 août 2011 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats semestriels 2011 le 24 août 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la dynamisation des marques économiques le 13 septembre 2011 ;
- communiqué de presse relatif à l'annonce d'une nouvelle ère pour Accor sous le signe de la conquête le 13 septembre 2011 ;
- communiqué de presse relatif aux nominations pour accompagner la nouvelle stratégie du Groupe le 13 septembre 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la signature d'un contrat de franchise majeur au Royaume-Uni le 30 septembre 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la cession de sept hôtels Suite Novotel en *Sale & Variable Lease Back* le 14 octobre 2011 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2011 le 18 octobre 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la cession de 20 hôtels Formula 1 en Afrique du Sud en *Sale & Franchise Back* le 8 décembre 2011 ;
- communiqué de presse relatif au rachat du Sofitel Rio de Janeiro le 15 décembre 2011 ;
- communiqué de presse relatif à l'acquisition de Mirvac, société de management hôtelier, le 16 décembre 2011 ;
- communiqué de presse relatif à la cession du Mercure Chopin à Varsovie le 21 décembre 2011 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2011 ;

(1) Informations disponibles sur le site www.accor.com/finance.



- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2011 le 17 janvier 2012 ;
- communiqué de presse relatif à la cession du Pullman Paris Rive-Gauche le 19 janvier 2012 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2012 ;
- communiqué de presse relatif à la cession du Novotel New York Times Square en *Sale & Management-Back* le 10 février 2012 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats annuels 2011 le 22 février 2012 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 29 février 2012.

7.6. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du présent Document de référence.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéro de pages
1. PERSONNES RESPONSABLES	318
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	318
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	11 ; 131-132 ; 148-149 ; 288
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUES	103-109
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	12-15 ; 165-176
5.2. Investissements	21-22 ; 131-132 ; 170-174 ; 237-238
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4-10
6.2. Principaux marchés	4-10 ; 124-128 ; 177-178
6.3. Événements exceptionnels	176
6.4. Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
6.5. Position concurrentielle	9-10
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	69 ; 138 ; 246-247
7.2. Liste des filiales importantes	134-137 ; 246-247 ; 282-287
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES, ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	9 ; 165 ; 188-189 ; 198-201
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	43-45
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	131-132 ; 136
9.2. Résultat d'exploitation	128-129 ; 184-185
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Informations sur les capitaux	131-132 ; 145 ; 153 ; 267
10.1. Flux de trésorerie	105-107 ; 144 ; 214-218
10.2. Conditions d'emprunt et structure de financement	214-218 ; 271-272
10.3. Restrictions à l'utilisation des capitaux	107 ; 108
10.4. Sources de financement attendues	105-107 ; 175 ; 271
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	N/A
12. INFORMATIONS SUR LESTENDANCES	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	23 ; 138
12.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur	138 ; 281
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A



Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéro de pages
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Organes d'administration	66-69
14.2. Conflits d'intérêts	77 ; 83 ; 299-300
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature	34-35 ; 85-93 ; 249
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	86-88 ; 227-235 ; 258 ; 263-264
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	66-68
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	68 ; 77 ; 83-84
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	80-82
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	76-78 ; 85-87 ; 94-99 ; 100
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	24-25 ; 38-40
17.2. Participation et stock-options	39 ; 94-102 ; 207-212
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	34 - 35 ; 94 ; 210-211 ; 295 ; 298
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	298
18.2. Existence de droits de vote différents	291 ; 298
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	299-300
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	
248	
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	140-288
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	140-288
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	140 ; 251
20.5. Date des dernières informations financières	152-153
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	19 ; 23 ; 301
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	105
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	293-299
21.2. Actes constitutifs et statuts	76-84 ; 290-292
22. CONTRATS IMPORTANTS	
137 ; 165-176 ; 244-245	
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	
N/A	
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	
316-317	
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	
134-137 ; 246-247 ; 282-287	

7.7. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

	Numéro de pages
1. COMPTES SOCIAUX	252-288
2. COMPTES CONSOLIDÉS	141-250
3. RAPPORT DE GESTION (AU SENS DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)	
3.1. Informations contenues à l'article L.225-100 du Code de commerce	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	124-128
Analyse des résultats	128-130
Analyse de la situation financière	131-132
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	24-63
Principaux risques et incertitudes	103-109
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	294
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	105 ; 106 ; 299-300
3.3. Informations contenues à l'article L.225-211 du Code de commerce	
Rachats par la Société de ses propres actions	293
4. DÉCLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	318
5. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDÉS	140 ; 251
6. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	319
7. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	110-120
8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	121







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.

Open New Frontiers in Hospitality®

SOFITEL
LUXURY HOTELS

pullman



NOVOTEL

Suite NOVOTEL

Mercure



adagio

ibis

ibis
STYLES all seasons

ibis
budget *Etap*

hotelF1

motel
6