



ACCOR

devenir

la référence de

l'hôtellerie

2012

DOCUMENT

DE RÉFÉRENCE

et Rapport financier annuel



<b>1</b>	<b>Présentation du Groupe</b>	<b>3</b>
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
<b>2</b>	<b>Responsabilité de l'Entreprise</b>	<b>25</b>
2.1.	Les engagements du Groupe	26
2.2.	Rapport social <b>RFA</b>	31
2.3.	Rapport environnemental <b>RFA</b>	47
2.4.	Rapport sociétal <b>RFA</b>	65
2.5.	La Fondation Accor	72
2.6.	Attestation de présence et de sincérité du vérificateur indépendant	75
<b>3</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>79</b>
3.1.	Organes d'administration et de direction	80
3.2.	Rapport du Président du Conseil d'administration <b>RFA</b>	94
3.3.	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration <b>RFA</b>	112
3.4.	Gestion des risques <b>RFA</b>	113
3.5.	Intérêts et rémunérations	120
3.6.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	137
<b>4</b>	<b>Commentaires sur l'exercice</b>	<b>141</b>
4.1.	Résultats des activités <b>RFA</b>	142
4.2.	Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2012	151
4.3.	Contrats importants	154
4.4.	Faits marquants du début d'année 2013	154
<b>5</b>	<b>États financiers</b> <b>RFA</b>	<b>157</b>
5.1.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	158
5.2.	Comptes consolidés et annexes	159
5.3.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	270
5.4.	Comptes société mère et annexes	272
<b>6</b>	<b>Informations sur la Société et le capital</b>	<b>307</b>
6.1.	Renseignements concernant la Société	308
6.2.	Capital <b>RFA</b>	311
6.3.	Actionnariat <b>RFA</b>	316
6.4.	Marché des titres de Accor	320
<b>7</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>321</b>
7.1.	Relations actionnaires et documents accessibles au public	322
7.2.	Responsables du document et du contrôle des comptes <b>RFA</b>	324
7.3.	Honoraires des Commissaires aux comptes <b>RFA</b>	325
7.4.	Informations incluses par référence	326
7.5.	Table de concordance du Document de référence	327
7.6.	Table de concordance du Rapport financier annuel	329
7.7.	Table de concordance - Responsabilité sociale, environnementale et sociétale	330



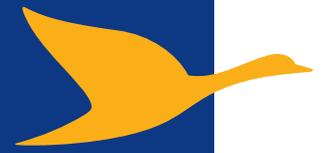
# Document de référence et Rapport financier annuel 2012



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 28 mars 2013, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



# 1



## Présentation du Groupe

<b>1.1. PROFIL</b>	4
<b>1.2. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS</b>	4
1.2.1. Hôtellerie	4
1.2.2. Autres activités	10
<b>1.3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	11
<b>1.4. HISTORIQUE</b>	12
<b>1.5. STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES</b>	15
1.5.1. 2012 : lancement de projets ambitieux	15
1.5.2. Tendances et perspectives	19
1.5.3. Une nouvelle ambition à horizon 2016	19
1.5.4. Objectifs du Groupe	24



## 1.1. PROFIL

Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe est présent dans 92 pays avec plus de 3 500 hôtels et 450 000 chambres. Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, ibis Styles, ibis *budget* et hotelF1, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique. Avec plus de 160 000 collaborateurs sous enseignes Accor à travers le monde, le Groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis 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

**SOFITEL**  
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. Deux labels viennent nourrir la marque **Sofitel Luxury Hotels** tout en partageant son même ADN :

- **Sofitel Legend** propose une collection d'adresses mythiques, aux bâtiments souvent classés et centenaires, sublimés par des rénovations magnifiques ;
- **Sofitel So** est le nouveau label de boutiques hôtels incarné par un style ultra-contemporain sur des destinations tendances. Le design chic et contemporain de Sofitel So est le fruit de l'alliance du célèbre « art de vivre » de Sofitel avec la signature d'un designer de notoriété internationale, issu de l'univers de l'art ou de la mode.

Réseau : 121 hôtels, 30 941 chambres dans 40 pays.

Clientèle : 52 % affaires – 48 % loisirs.

**PULLMAN**

*In-style* et cosmopolite, Pullman s'impose comme la marque internationale haut de gamme du Groupe. Ses hôtels et resorts, situés au cœur des métropoles urbaines et des destinations touristiques les plus convoitées, accueillent une clientèle de grands voyageurs du monde entier pour les affaires ou le plaisir.

Accueil chaleureux et expert, offres et services personnalisés pour une expérience innovante et efficace.

Réseau : 78 hôtels, 22 752 chambres dans 23 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

**M**  
GALLERY

MGallery est une Collection d'hôtels haut de gamme partout dans le monde. Chaque hôtel met en scène avec talent une personnalité et une histoire uniques que le voyageur est amené à vivre à travers l'architecture, la décoration et les services. Chaque hôtel s'inspire d'une des trois atmosphères propres à la Collection : « **Heritage** » s'inspirant de l'histoire, « **Signature** » pour évoquer un univers esthétique ou « **Serenity** » promettant un havre de détente.

Réseau : 58 hôtels, 6 447 chambres dans 21 pays.

Clientèle : 44 % affaires – 56 % loisirs.

#### GRAND MERCURE

Grand Mercure, la marque régionale haut de gamme du Groupe, accorde une importance toute particulière aux codes d'hospitalité des pays où elle est implantée, dans un souci de raffinement constant.

Avec **Mei Jue** en Chine et **Maha Cipta\*** en Indonésie, Grand Mercure permet aux voyageurs de vivre pleinement l'expérience de la culture locale. Le personnel veille à accorder à chaque client les marques d'attention qui rendront son séjour mémorable.

Réseau : 13 hôtels en Chine et 1 hôtel en Indonésie, 4 133 chambres au total.

Clientèle : 63 % affaires – 37 % loisirs (Chine uniquement. Indonésie NC).

\* *Adaptation locale de Grand Mercure, dévoilée en mars 2013 et conçue sur-mesure pour le marché indonésien.*

## Milieu de gamme

### NOVOTEL

Novotel, marque internationale 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 son offre globale, Novotel contribue au bien-être des voyageurs d'affaires et de loisirs.

Réseau : 395 hôtels, 74 502 chambres dans 60 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % 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 m<sup>2</sup> modulable et de services innovants à vivre 24 h/24.

Réseau : 29 hôtels, 3 621 chambres dans 8 pays.

Clientèle : 63 % affaires – 37 % loisirs.

### Mercure

Mercure est la seule marque d'hôtellerie milieu de gamme qui allie la puissance d'un réseau international garanti par un engagement sans compromis sur la qualité et l'expérience chaleureuse d'hôtels tous différents, ancrés dans leur localité et tenus par des hôteliers enthousiastes.

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 : 732 hôtels, 89 273 chambres dans 50 pays.

Clientèle : 56 % affaires – 44 % loisirs.

### adagio adagio access

Numéro un des Aparthotels en Europe, les Aparthotels Adagio proposent des appartements modernes équipés d'une cuisine et de services hôteliers pour des longs séjours avec des tarifs dégressifs dès 4 nuits. La marque propose deux gammes de produits :

- **Adagio**, des Aparthotels milieu de gamme, dans l'air du temps, situés au cœur des principales métropoles ;
- **Adagio access**, des Aparthotels astucieux, économiques et à proximité des centres-villes.

Réseau : 87 Aparthotels, 9 537 appartements dans 7 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

## Économique

### ibis

ibis, leader européen de l'hôtellerie économique offre à ses clients le plus haut niveau de service et le confort ultime de sa catégorie au meilleur prix du marché.

La marque garantit à ses clients partout dans le monde une offre homogène : une chambre moderne, connectée et insonorisée, une literie innovante au confort absolu, un petit-déjeuner de 4 h à midi et une restauration variée. ibis est également la première chaîne mondiale à s'être engagée dans la certification ISO 14001, avec près de 60 % de ses hôtels certifiés à fin 2012.

Réseau : 983 hôtels, 121 004 chambres dans 58 pays.

Clientèle : 58 % affaires – 42 % loisirs.

### ibis STYLES

Marque économique, non standardisée, aux styles multiples et à la personnalité *happy mood*, essentiellement développée en franchise, ibis Styles (anciennement all seasons) s'adresse à une clientèle affaires et loisirs d'individuels et de familles.

Elle propose une offre conviviale et surtout « tout compris » incluant dans le prix : la chambre, le petit-déjeuner, un accès Wi-Fi et une multitude d'attentions supplémentaires.

Réseau : 192 hôtels, 16 538 chambres dans 18 pays.

Clientèle : 58 % affaires – 42 % loisirs.

### ibis budget

ibis *budget*, anciennement Etap Hotel, est la référence mondiale de l'hôtellerie sur le segment très économique.

C'est la marque astucieuse et décontractée du Groupe qui porte les valeurs de simplicité, modernité et de bien-être. Les hôtels proposent des chambres *cocoon* et confortables avec couette douillette, nouveaux oreillers moelleux, douche XL, TV écran plat, Wi-Fi et un petit-déjeuner buffet à volonté.

Réseau : 492 hôtels, 44 954 chambres dans 17 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

### hotelF1

hotelF1 est la 1<sup>re</sup> chaîne d'hôtels *low cost* en France. La marque propose des chambres (duo et trio) totalement rinnovées 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 : 240 hôtels, soit 18 037 chambres, en France.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.

*Pour différentes raisons contractuelles, 42 hôtels représentant 3 039 chambres restent à ce jour exploitées sous la marque Formule 1.*



## Une présence mondiale sur tous les segments de marché

Accor est présent sur les cinq continents avec, au 31 décembre 2012, un portefeuille hôtelier unique de 3 516 établissements (450 487 chambres) sur tous les segments de marché.

### Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2012

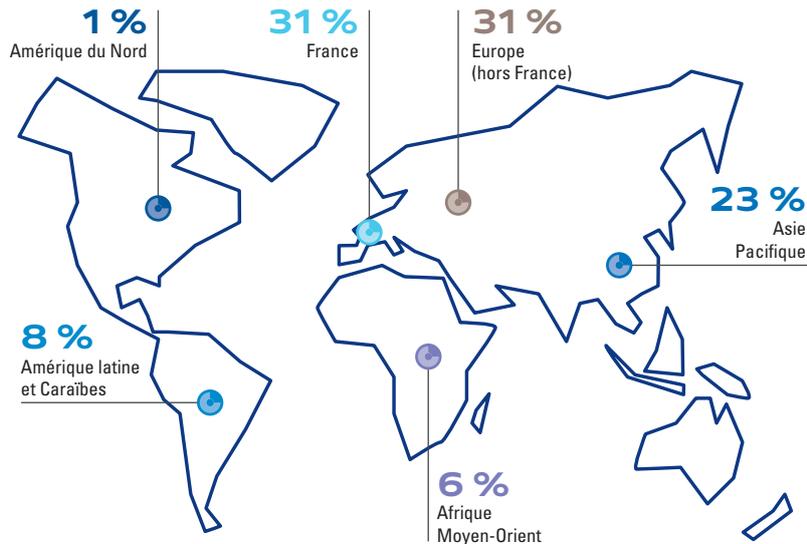
Marque	France		Europe hors France		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Amérique du Nord		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	12	1 593	19	4 601	39	11 295	7	1 327	24	5 522	9	2 893	110 *	27 231
Pullman	13	3 723	14	3 652	41	11 958	2	538	8	2 881	-	-	78	22 752
Novotel	114	15 520	134	25 665	96	23 425	18	3 027	25	4 760	8	2 105	395	74 502
Suite Novotel	19	2 199	8	1 130	-	-	-	-	2	292	-	-	29	3 621
Mercure	244	23 068	303	38 694	149	22 932	77	10 373	31	4 786	-	-	804	99 853
Adagio	28	3 529	8	870	-	-	-	-	-	-	-	-	36	4 399
Autres	1	51	7	1 314	40	5 029	14	2 762	2	263	-	-	64	9 419
<b>Luxe, haut et milieu de gamme</b>	<b>431</b>	<b>49 683</b>	<b>493</b>	<b>75 926</b>	<b>365</b>	<b>74 639</b>	<b>118</b>	<b>18 027</b>	<b>92</b>	<b>18 504</b>	<b>17</b>	<b>4 998</b>	<b>1 516</b>	<b>241 777</b>
ibis	378	33 361	340	43 388	122	22 506	96	14 090	47	7 659	-	-	983	121 004
ibis Styles	106	7 634	43	3 651	42	5 114	-	-	1	139	-	-	192	16 538
Adagio access	49	4 933	2	205	-	-	-	-	-	-	-	-	51	5 138
ibis budget	311	23 919	141	14 924	25	2 535	12	3 213	3	363	-	-	492	44 954
Formule 1	-	-	19	1 349	-	-	-	-	23	1 690	-	-	42	3 039
hotelF1	240	18 037	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	240	18 037
<b>Économique</b>	<b>1 084</b>	<b>87 884</b>	<b>545</b>	<b>63 517</b>	<b>189</b>	<b>30 155</b>	<b>108</b>	<b>17 303</b>	<b>74</b>	<b>9 851</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 000</b>	<b>208 710</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 515</b>	<b>137 567</b>	<b>1 038</b>	<b>139 443</b>	<b>554</b>	<b>104 794</b>	<b>226</b>	<b>35 330</b>	<b>166</b>	<b>28 355</b>	<b>17</b>	<b>4 998</b>	<b>3 516</b>	<b>450 487</b>

\* 121 hôtels sont commercialisés dans le système de réservation TARS.

Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 553 hôtels et 277 010 chambres au 31 décembre 2012, représentant 62 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 554 hôtels (23 % des chambres) en **Asie-Pacifique**, 226 hôtels (8 % des chambres) en **Amérique latine** et aux **Caraïbes**, 166 hôtels (6 % des chambres) en **Afrique** et au **Moyen-Orient** et 17 hôtels (1 % des chambres) en **Amérique du Nord**.

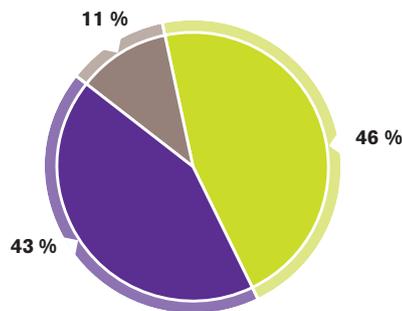
### Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2012

(en pourcentage du nombre de chambres)



### Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2012

(en pourcentage du nombre de chambres)



- Économique
- Milieu de gamme
- Luxe et haut de gamme

- 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 ;
- contrats de management et ou de franchise dans le milieu de gamme ;
- contrats de franchise dans l'économique en Europe.

Dans les marchés 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 sur les villes clés.

À fin 2012, 57 % des chambres du parc hôtelier sont exploitées par le biais de modes de gestion permettant de limiter la volatilité des résultats (contrats de management et contrats de franchise).

### 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) ;



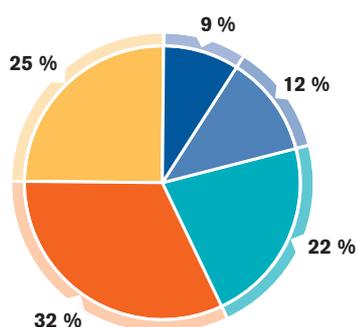
### Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2012

Marque	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	14	2 113	4	1 199	7	1 173	81	21 481	4	1 265	110 *	27 231
Pullman	6	1 214	9	2 392	8	2 611	45	13 776	10	2 759	78	22 752
Novotel	44	8 201	46	9 117	123	20 644	124	28 982	58	7 558	395	74 502
Suite Novotel	1	174	8	1 238	9	1 129	4	488	7	592	29	3 621
Mercure	40	5 188	77	12 479	88	13 162	219	34 115	380	34 909	804	99 853
Adagio	2	207	7	817	1	133	25	3 131	1	111	36	4 399
Autres	10	2 146	1	51	3	431	45	6 334	5	457	64	9 419
<b>Luxe, haut et milieu de gamme</b>	<b>117</b>	<b>19 243</b>	<b>152</b>	<b>27 293</b>	<b>239</b>	<b>39 283</b>	<b>543</b>	<b>108 307</b>	<b>465</b>	<b>47 651</b>	<b>1 516</b>	<b>241 777</b>
ibis	114	16 584	113	15 205	247	34 861	128	23 717	381	30 637	983	121 004
ibis Styles	4	426	12	1 016	5	911	17	2 758	154	11 427	192	16 538
Adagio access	-	-	-	-	-	-	51	5 138	-	-	51	5 138
ibis budget	32	3 434	77	8 205	112	12 216	25	3 096	246	18 003	492	44 954
Formule 1	11	805	1	79	-	-	-	-	30	2 155	42	3 039
hotelF1	23	1 647	-	-	158	12 572	-	-	59	3 818	240	18 037
<b>Économique</b>	<b>184</b>	<b>22 896</b>	<b>203</b>	<b>24 505</b>	<b>522</b>	<b>60 560</b>	<b>221</b>	<b>34 709</b>	<b>870</b>	<b>66 040</b>	<b>2 000</b>	<b>208 710</b>
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>42 139</b>	<b>355</b>	<b>51 798</b>	<b>761</b>	<b>99 843</b>	<b>764</b>	<b>143 016</b>	<b>1 335</b>	<b>113 691</b>	<b>3 516</b>	<b>450 487</b>

\* 121 hôtels sont commercialisés dans le système de réservation TARS.

### Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2012

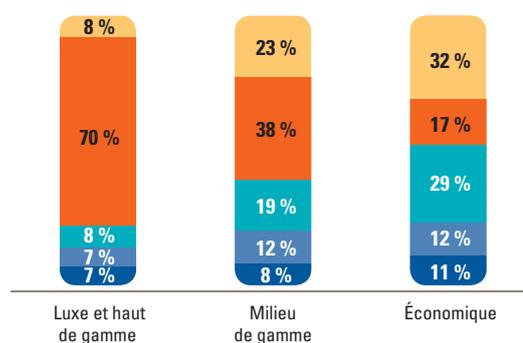
(en pourcentage du nombre de chambres)



- Propriété
- Location fixe
- Location variable
- Management
- Franchise

### Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2012

(en pourcentage du nombre de chambres)



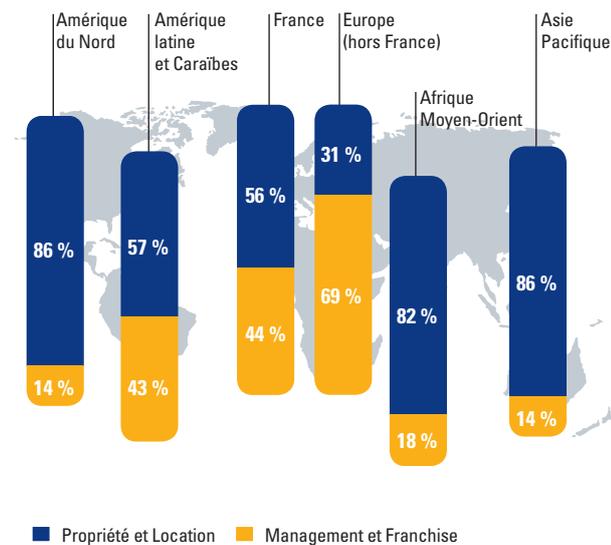
- Propriété
- Location fixe
- Location variable
- Management
- Franchise

## Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2012

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	76	7 824	43	4 965	420	47 856	105	12 686	871	64 236	1 515	137 567
Europe hors France	144	20 907	260	39 136	261	36 834	95	13 916	278	28 650	1 038	139 443
Amérique du Nord	3	705	-	-	-	-	13	4 144	1	149	17	4 998
Amérique latine et Caraïbes	29	4 522	2	288	56	10 489	102	15 495	37	4 536	226	35 330
Afrique Moyen-Orient	18	3 034	2	407	10	1 634	102	20 210	34	3 070	166	28 355
Asie Pacifique	31	5 147	48	7 002	14	3 030	347	76 565	114	13 050	554	104 794
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>42 139</b>	<b>355</b>	<b>51 798</b>	<b>761</b>	<b>99 843</b>	<b>764</b>	<b>143 016</b>	<b>1 335</b>	<b>113 691</b>	<b>3 516</b>	<b>450 487</b>

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

(en pourcentage du nombre de chambres)



Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2012. Les taux d'occupation, prix moyen et RevPAR (*Revenue Per Available Room*) des hôtels sont décrits dans la partie « Résultats des activités » page 142.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 2 des comptes consolidés page 182.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Rapport environnemental » page 47.

## Marché et concurrence

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

### Classement mondial au 31 décembre 2012

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	InterContinental Hotels Group	4 602	675 982
2	Hilton Hotels	3 992	652 378
3	Marriott International	3 672	638 793
4	Wyndham Hotel Group	7 342	627 437
5	Choice	6 198	497 023
<b>6</b>	<b>Accor</b>	<b>3 516</b>	<b>450 487</b>

Source : Accor, MKG – mars 2013.

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

## Propriétés immobilières

Les immobilisations corporelles du groupe Accor, comptabilisées dans le bilan consolidé, sont principalement constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location-financement. La valeur brute des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 5 119 millions d'euros au 31 décembre 2012. Leur valeur nette s'établit à 2 592 millions d'euros, représentant 34,3 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2012 (voir note annexe 20 des comptes consolidés page 222).

**Classement européen des groupes hôteliers  
au 31 décembre 2012  
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)**

N° Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
<b>1 Accor</b>	<b>2 390</b>	<b>257 080</b>
2 Best Western	1 312	90 577
3 InterContinental Hotels Group	574	89 205
4 Groupe du Louvre	974	70 387
5 Carlson Rezidor Hotel Group	255	50 779

Source : Base de données MKG Hospitality – février 2013.

Selon l'étude de MKG Hospitality, au sein des 27 états membres de l'Union européenne, 3 réseaux du groupe Accor figurent parmi des dix premiers en nombre de chambres.

**Classement européen des chaînes  
intégrées au 31 décembre 2012  
(Périmètre 27 pays de l'Union européenne)**

N° Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
<b>1 ibis méga-marque (ibis, ibis Styles, ibis budget)</b>	<b>1 277</b>	<b>121 882</b>
2 Best Western	1 313	90 738
<b>3 Mercure</b>	<b>505</b>	<b>56 968</b>
4 Premier Inn	641	50 744
5 NH Hoteles	311	45 391
6 Holiday Inn	266	42 150
<b>7 Novotel</b>	<b>257</b>	<b>41 885</b>
8 Travelodge	533	38 551
9 Hilton International	139	34 285
10 Radisson Blu	132	29 926

Sources : Base de données MKG Hospitality – février 2013.

## 1.2.2. AUTRES ACTIVITÉS

Les autres activités du Groupe, non significatives par rapport à l'activité hôtelière, incluent les Directions *corporate* de Accor, le Groupe Lenôtre, cédé en septembre 2011, ainsi qu'une activité marginale de casinos. Elles ont été présentées sous le secteur « Autres ».

### 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 2012.

#### Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2011 *	2012
Chiffre d'affaires opérationnel	5 568	5 649
Résultat brut d'exploitation	1 759	1 788
Résultat d'exploitation	515	526
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	428	468
Résultat net de l'ensemble consolidé	50	(584)
Résultat net part du Groupe	27	(599)

#### Données par action

(en euros)	2011 *	2012
Résultat net part du Groupe par action	0,12	(2,64)
Résultat net dilué par action	0,12	(2,64)
Dividende ordinaire par action	0,65	0,76 <sup>(1)</sup>
Dividende exceptionnel par action	0,50	NA

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

#### Total actif

(en millions d'euros)	2011	2012
Total actif non courant	5 038	4 479
Total actif courant	2 576	2 925
Actifs destinés à être cédés	386	156
Total actif	8 000	7 560

#### Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2011	2012
Capitaux propres part du Groupe	3 537	2 759
Intérêts minoritaires	231	230
Capitaux propres	3 768	2 989
Dette nette	226	421

\* Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2011 a été retraité des activités non conservées en 2012 (cf. note 17 des comptes consolidés page 216) i.e. du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains.



## 1.4. HISTORIQUE

### 1967

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

### 1974

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

### 1975

- Rachat de Mercure.

### 1976

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

### 1980

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

### 1981

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

### 1982

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

### 1983

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

### 1985

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

### 1988

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

### 1989

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

### 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.
- 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.

### 1997

- Accor se dote d'une nouvelle structure de direction : Paul Dubrule et Gérard Péliousson deviennent co-Présidents du Conseil de surveillance ; Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire.
- 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, etc.

### 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

- 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.
- Prise de participation minoritaire dans Go Voyages (38,5 % du capital).
- Cession de 80 % de la participation dans Courtepaille.

### 2001

- Percée de l'hôtellerie en Chine en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group.
- Lancement de Suitehotel sur le marché européen.

### 2002

- Prise de participation de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG (87 hôtels, 15 257 chambres).
- 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.

### 2003

- Rachat de minoritaires dans Orbis à hauteur de 8,41 % portant ainsi la participation 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.

### 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 Péliousson 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 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.

- 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 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, Prepay Technologies et Surf Gold.
- 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

- 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 Pélisson, 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 Pélisson 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.

## 2011

- Accor devenu 100 % hôtelier lance sa nouvelle signature *Open New Frontiers in Hospitality* et dynamise ses marques économiques autour de la marque ibis, qui acquiert ainsi un statut de méga-marque : ibis, all seasons et Etap Hotel évoluent pour donner naissance à ibis, ibis Styles et ibis budget.
- En mars, Accor cède sa participation de 49 % dans le capital de Groupe Lucien Barrière, et en septembre, Accor finalise l'opération de cession de Lenôtre au Groupe Sodexo.
- Dans le cadre de sa stratégie d'*asset light*, Accor confirme la capacité du Groupe à poursuivre la gestion dynamique de ses actifs pour se concentrer sur son cœur de métier d'opérateur

hôtelier : cession en *Sale & Franchise back* de sa participation de 52,6 % dans « Hotel Formula 1 » (Afrique du Sud), de 7 hôtels Suite Novotel en *Sale & Variable Lease back* (France) et des hôtels Novotel New York Times Square, Pullman Paris Bercy et Sofitel Arc de Triomphe en *Sale & Management back*.

- En décembre, Accor renforce sa présence en Australie et Nouvelle-Zélande avec l'acquisition de Mirvac qui porte sur 48 hôtels (6 100 chambres) et une participation de 21,9 %

dans Mirvac Wholesale Hotel Fund (MWHF). L'offre totale de Accor dans ces 2 pays s'élève ainsi à 241 hôtels répartis sur l'ensemble de la gamme hôtelière.

- Accor signe en septembre un contrat de franchise de 24 hôtels (2 664 chambres) avec Jupiter Hotels Ltd. Ce contrat porte à 68 le nombre d'hôtels Mercure au Royaume-Uni.
- Avec 38 700 nouvelles chambres, Accor atteint son plus haut niveau historique d'ouvertures annuelles.

## 1.5. STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

En 2012, les chantiers majeurs de Accor, qui avaient déjà été engagés en 2011, ont concerné le lancement réussi de la méga-marque ibis, le repositionnement de MGallery sur le segment haut de gamme, le lancement de Grand Mercure en Chine, un développement record essentiellement axé sur les contrats de management et de franchise, des acquisitions importantes en Australie / Nouvelle-Zélande et en Amérique Latine, ainsi que la cession du pôle Hôtellerie Economique aux Etats-Unis (Motel 6). Dans le même temps, le Groupe s'est doté d'une nouvelle organisation plus performante et articulée autour de ses piliers d'excellence.

Désormais recentré sur son métier historique d'hôtelier, et dans le but de devenir la référence mondiale de l'industrie hôtelière, Accor s'engage dans un plan de transformation profond pour accélérer sa croissance à horizon 2016, avec pour objectifs clés : la poursuite de sa conquête de parts de marchés, notamment dans les marchés émergents, la restructuration de son portefeuille d'hôtels en propriété et location pour plus de performance, et au global un meilleur équilibre de la répartition géographique de ses profits, ainsi qu'un modèle économique plus profitable et moins cyclique.

### 1.5.1. 2012 : LANCEMENT DE PROJETS AMBITIEUX

Dans une industrie hôtelière qui offre de multiples perspectives de développement, Accor s'appuie sur ses atouts uniques pour mettre en œuvre sa stratégie de croissance. L'année 2012, transformante pour le Groupe, a vu la mise en œuvre de nombreux chantiers, base essentielle de la stratégie à horizon 2016.

#### 1. Le déploiement rapide de la méga-marque ibis

Annoncé en septembre 2011, le projet ibis méga-marque a commencé à être déployé en avril 2012, à un rythme très soutenu. Ce projet de grande ampleur a mobilisé l'ensemble des équipes tout au long de l'année.

A fin 2012, plus de 90% des hôtels étaient équipés des nouveaux lits et des nouvelles enseignes. Le déploiement des nouveaux espaces généraux est en cours. Les objectifs opérationnels fixés sur le RevPAR (avec 2 % à 3 % additionnels), RevPAR index (amélioration de 1 à 2 points) et le retour sur capitaux employés (ROCE supérieur à 20 %) ne seront mesurés qu'à partir de 2014. Toutefois, ce projet constitue d'ores et déjà une réussite au niveau du développement de la méga-marque. En 2012, la « famille ibis » a enregistré l'ouverture de près de 15 000 chambres, soit une augmentation de 44% par rapport à 2011.

Des outils dédiés en matière de distribution ont été développés avec, par exemple, la création d'un site Internet unique, ibis.com, ou une application pour Smartphones. Les campagnes publicitaires lancées en octobre 2012 commencent à porter leurs fruits ; elles se poursuivront en 2013.



## 2. Les réussites du Groupe en matière de distribution

### Puissance et performance de TARS

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

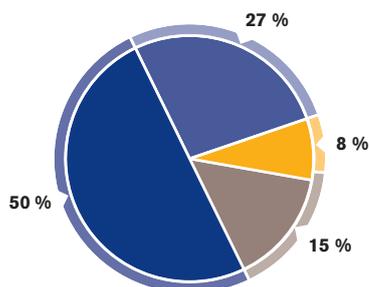
- de vente directe : réservations directes par Internet avec le portail de réservations accorhotels.com et les sites Internet des marques ; centres de réservations téléphoniques, de gestion des emails et fax de réservation ;
- de vente indirecte via des agences de voyage traditionnelles ou en ligne,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

Alors que Accor accélère sa transformation avec un parc d'hôtels détenu à 57 % en management et franchise, la puissance de TARS renforce la capacité du Groupe à générer des revenus croissants pour les franchisés et les propriétaires.

En 2012, Accor a consolidé la performance de son système de distribution :

- la part des ventes centrales, qui transitent par TARS, continue de progresser et représente 50 % du volume d'affaires hébergement (46 % en 2011) ;
- le volume d'affaires « web », qui recense l'ensemble des ventes on-line, s'élève à 2,4 milliards d'euros, soit plus d'un quart des ventes d'hébergement de l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés.

### Répartition du volume d'affaires hébergement 2012 par canal de réservation



- PMS (1) Hôtel (outil hôtel de réservation directe)
- Web (web direct : 16 % / web indirect : 11 %)
- Centres d'appels téléphoniques et de gestion des emails et fax de réservation
- Partenaires-distributeurs et agences de voyages

(1) Property Management System

### Succès du programme de fidélité, rebaptisé Le Club Accorhotels

International, multi-marque et gratuit, le programme de fidélité « Le Club Accorhotels » est le seul à couvrir l'ensemble des segments de marché, du luxe à l'économique. Mis en place en septembre 2008, Le Club Accorhotels a accéléré son développement et rassemble 10,1 millions de membres fin 2012 (8,3 millions fin 2011). Les porteurs de carte se caractérisent par des durées de séjour supérieures et des dépenses moyennes plus élevées que la moyenne des clients du Groupe.

### 3. Une nouvelle année record pour le développement

En 2012, le Groupe a ouvert 38 085 nouvelles chambres à travers le monde, en incluant les acquisitions de Mirvac en Australie / Nouvelle-Zélande et du réseau sud-américain de Grupo Posadas.

Ce développement record traduit une inflexion majeure, puisqu'il a concerné à plus de 70 % les marchés émergents, dont 48 % pour la seule zone Asie Pacifique. Au total, plus de 30 000 chambres ont été ouvertes en croissance organique, ce qui constitue là encore un record historique pour le Groupe. La « famille ibis » a généré la moitié de ce total. Le développement de Mercure, essentiellement en franchise, continue d'être très dynamique, avec 21 % des ouvertures en 2012.

Les acquisitions de Mirvac en Australie et du réseau sud-américain de Grupo Posadas sont particulièrement emblématiques de la stratégie de croissance externe du Groupe. Réalisées essentiellement en *asset light*, sur des marchés à fort potentiel, avec une valorisation attractive et des partenaires de premier plan, ces acquisitions sont des atouts pour le Groupe dans ces zones géographiques.

Au global, 85 % du développement s'est effectué en *asset light*, en ligne avec 2011. Logiquement, compte tenu de notre forte croissance sur les segments Haut et milieu de gamme hors Europe, cette croissance s'est effectuée en majorité par le biais de contrats de management.

Au global, ce modèle de croissance est plus rentable et moins cyclique. Il implique peu de loyers, d'amortissements et de dépréciations.

#### 4. La poursuite du programme de restructuration d'actifs vers un modèle *asset light*

##### La cession de Motel 6, une opération transformante pour Accor

La cession de l'Hôtellerie Économique aux États-Unis, finalisée le 1<sup>er</sup> octobre 2012, constitue une étape majeure pour le Groupe, qui lui permet de se recentrer sur les marchés qui offrent les meilleurs potentiels de croissance et la meilleure rentabilité, et sur lesquels Accor dispose déjà de leaderships affirmés.

Cette cession consolide le modèle économique du Groupe, que ce soit au niveau de la marge opérationnelle, des engagements de loyers, ou de la rentabilité des capitaux employés.

##### La réalisation de l'objectif de 1,2 milliard d'euros pour 2011-2012

En 2012, 99 hôtels ont été cédés ou restructurés pour un impact de 606 millions d'euros sur la dette nette retraitée, soit un impact *cash* de 352 millions d'euros. 31 opérations de restructuration de contrats de location ont été réalisées en 2012, ouvrant ainsi la voie au programme de 2013-2016.

L'impact total sur la dette nette retraitée pour la période 2011-2012 atteint donc 1 139 millions d'euros, en ligne avec l'objectif fixé.

	2011	2012	TOTAL
<i>Sales &amp; Variable Lease Back</i>	13	9	22
<i>Sales &amp; Management Back</i>	9	10	19
<i>Sales &amp; Franchise Back</i>	69	60	129
Cessions simples	38	20	58
<b>Total hôtels</b>	<b>129</b>	<b>99</b>	<b>228</b>
<b>Impact <i>cash</i> (en m€)</b>	<b>394</b>	<b>352</b>	<b>746</b>
<b>Impact Dette Nette Retraitée<sup>(1)</sup> (en m€)</b>	<b>533</b>	<b>606</b>	<b>1 139</b>

(1) Dette nette retraitée de l'actualisation à 7 % des flux futurs des engagements de loyers fixes (méthodologie Standard & Poors).



## 5. La réalisation des objectifs financiers en 2012

En 2012, le Groupe a atteint ou dépassé tous les objectifs qu'il s'était assignés :

- un **résultat d'exploitation à 526 millions d'euros**, en haut de la fourchette annoncée ;
- un **free cash flow opérationnel** de 150 millions d'euros, positif avant acquisitions et cessions ;
- un **développement record** avec l'**ouverture de 38 085 chambres**, dépassant largement les objectifs fixés ;
- une **croissance de l'offre en asset light** : 85 % des ouvertures de chambres réalisées en contrats de management ou de franchise ;
- la **poursuite active du programme de cession d'actifs** : 99 hôtels cédés pour un impact de 606 millions d'euros sur la dette nette retraitée ;
- l'**amélioration des ratios et marges du Groupe** suite à la cession de Motel 6/Studio 6.

Le Groupe a également atteint en 2012 les objectifs qu'il s'était fixés sur le « P&L Performance » :

- une marge sur le résultat brut d'exploitation de 52,6 % sur les contrats de management et de franchise, supérieure à l'objectif de 50 % ;
- Le *Sales & Marketing Fund* à l'équilibre (en résultat brut d'exploitation).

2012	Management & franchise <sup>(1)</sup>	Sales & Marketing Fund <sup>(1)</sup>	Propriétés & Location	Non alloués, plateforme & intercos	Total
Volume d'activité	11 095	N/A	4 943	152	11 247
Dont chiffre d'affaires	665	339	4 943	(298)	5 649
RBE	350	1	1 437	0	1 788
Marge contributive	52,6 %	0,4 %	29,1 %	N/A	31,7 %
Rex	350	1	229	(54)	526
Marge sur Rex	52,6 %	0,4 %	4,6 %	N/A	9,3 %

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

### 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	5,6 %	(1,2) %	3,3 %
Économique	13,1 %	6,1 %	8,2 %
TOTAL	8,0 %	1,2 %	5,3 %

## 1.5.2. TENDANCES ET PERSPECTIVES

Les tendances observées au quatrième trimestre 2012 se sont poursuivies en janvier/février 2013 avec des situations différentes selon les grandes zones géographiques. Tout d'abord l'Europe, avec des villes clés solides et des performances plus contrastées dans les provinces. L'Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal, Grèce) constitue l'exception à cette tendance, avec une poursuite de la dégradation observée depuis 2008. Les marchés émergents, à savoir l'Amérique Latine, l'Afrique

Moyen-Orient et l'Asie Pacifique, en dépit d'un léger recul en Australie, continuent d'enregistrer de solides performances.

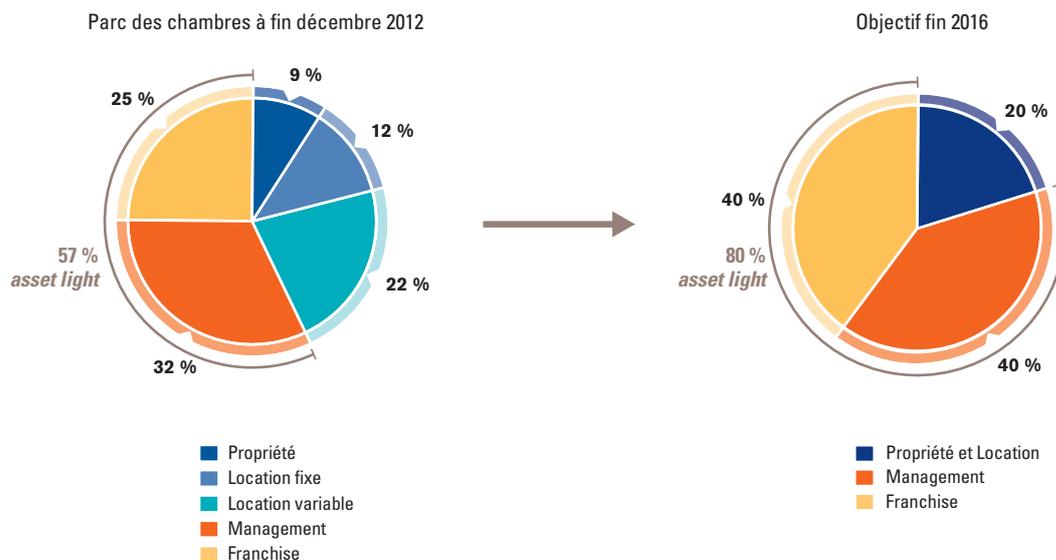
Dans un environnement économique qui reste incertain en Europe, l'activité reste solide à ce jour, dans la lignée de ce qui a été observé à la fin de l'année 2012. Sur le plan de l'activité, Accor aborde donc l'année 2013 avec à la fois prudence et confiance.

## 1.5.3. UNE NOUVELLE AMBITION À HORIZON 2016

En août 2012, Accor accélère sa transformation et redéfinit l'*asset light*, en excluant les locations variables.

Dans le cadre de la transformation de son modèle économique, qui implique à la fois une croissance rapide en management et

franchise, et une politique dynamique de gestion d'actifs, Accor vise d'ici la fin de l'année 2016 un parc à 80 % *asset light*, réparti entre 40 % de chambres en franchise, 40 % en management, et 20 % en propriété et location.



Cette transformation s'accompagnera d'un rééquilibrage géographique des profits, avec un objectif de 50 % du résultat d'exploitation généré par les marchés émergents contre 23 % à fin 2012.

Cette évolution passe par la consolidation du leadership existant du Groupe dans les marchés émergents, la restructuration du portefeuille en Europe avec une majorité de contrats de management et de franchise ainsi que le renforcement de nos expertises et de nos savoir-faire.

La mise en œuvre de cette stratégie s'appuie sur cinq leviers clés :

1. le renforcement des marques et de la distribution ;
2. la poursuite du développement rapide ;
3. l'accélération de l'*asset management* ;
4. une organisation plus performante ;
5. l'excellence opérationnelle au service de la compétitivité.



## 1. Le renforcement des marques et de la distribution

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. Le portefeuille regroupe à la fois des marques internationales et régionales, afin de s'adapter à toutes les spécificités des différents marchés sur lesquels Accor est présent.



### Des marques fortes et reconnues sur l'ensemble de la gamme hôtelière

Le portefeuille des marques de Accor couvre l'ensemble des segments de l'offre hôtelière, avec un équilibre stratégique entre les marques standardisées et les marques plus ouvertes, particulièrement adaptées au développement en franchise et aux conversions d'hôtels existants. Compte tenu de leur notoriété, chacune de ces marques offre aux hôtels affiliés la garantie d'une forte reconnaissance des clients et une distribution centrale puissante. Elles constituent également un outil essentiel dans le développement rapide du Groupe, et disposent d'une forte notoriété internationale.

### Une maîtrise affirmée de l'ensemble des modes d'exploitation

Le fait pour Accor de posséder, louer, gérer et franchiser des hôtels dans le monde entier participe à sa force et son

excellence opérationnelle. La crédibilité du Groupe auprès de ses franchisés, de ses partenaires propriétaires, découle de l'expertise acquise depuis sa création dans l'appréhension globale des problématiques opérationnelles. À l'heure où Accor réoriente son portefeuille vers un modèle moins capitalistique, il est essentiel de conserver la maîtrise de ces enjeux, au travers de filiales capables d'être les premiers relais des nouvelles stratégies. Les hôtels filiales, en propriété ou en location, constituent également les emblèmes du Groupe. Dans le même temps, Accor développe et renforce son approche de prestataire de service pour les propriétaires.

### Une nouvelle approche de la distribution

Dans un marché très concurrentiel, la distribution constitue un enjeu majeur et sa performance, un argument essentiel auprès des propriétaires pour développer le réseau en management et 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.

Toutefois, la distribution est au cœur de la transformation *asset light*, et subit des évolutions permanentes. Pour y répondre, Accor investira en moyenne 30 millions d'euros par an, soit 120 millions d'euros d'ici 2016, permettant ainsi d'accroître de façon significative les ventes en ligne et d'atteindre 50 % des réservations totales.

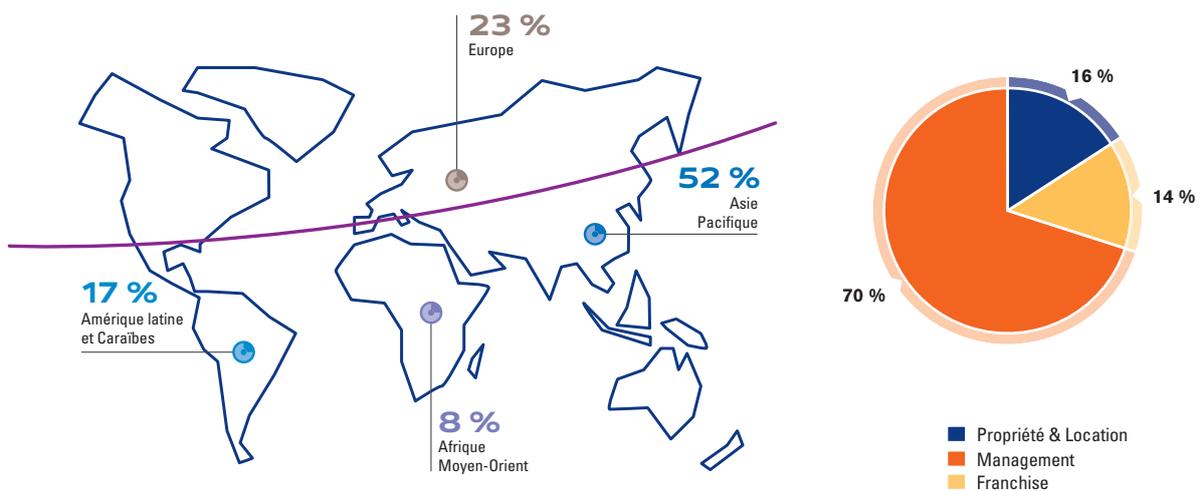
Ces investissements porteront notamment sur la modernisation et la diversification des outils de réservation, tel que TARS, le site Internet accorhotels.com ainsi que les sites de marque. Les applications web et smartphones seront aussi optimisées. Un autre aspect essentiel de ce projet porte sur la relation client, et en particulier sur le renforcement du programme de fidélité Le Club Accorhotels.

## 2. La poursuite du développement à un rythme rapide

Après une nouvelle année record en termes de développement (ouverture de 38 085 chambres contre 34 500 en 2011 en excluant les ouvertures sous les enseignes Motel 6/Studio 6), Accor confirme son objectif d'ouvrir 30 000 chambres par an

### Pipeline : 633 hôtels (112 600 chambres)

Pipeline à fin 2012 par région et mode de détention, en % du nombre de chambres



77 % du pipeline dans les marchés émergents

en croissance organique d'ici fin 2016, grâce à une stratégie de développement ambitieuse axée sur la franchise et le management et 5 000 chambres complémentaires par an à travers des acquisitions ciblées.

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

- l'accélération du développement en franchise dans les segments milieu de gamme et économique, grâce à une meilleure 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-marque) et mieux adaptées aux spécificités locales (à l'instar des marques Grand Mercure en Chine avec « Mei Jue » ou en Indonésie avec « Maha Cipta ») ;
- des opportunités de croissance externe en *asset light*, sur les marchés les plus attractifs, pour consolider le leadership du Groupe et avec un ROCE cible supérieur à 12%, à l'instar de ce qui a été réalisé en 2012 en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Amérique Latine ;
- des investissements sélectifs dans des projets à forte rentabilité, sur des localisations de premier choix, principalement en Europe.

Le Groupe souhaite renforcer sa présence dans les marchés émergents, notamment en Asie Pacifique, où les opportunités de croissance sont exceptionnelles. Ces derniers représentent 77 % du « pipeline », dont 52 % pour l'Asie Pacifique uniquement.



### 3. L'accélération de l'asset management

Un autre pilier de la transformation du Groupe est l'*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.

Pour rappel, le Groupe avait annoncé un plan 2013-2015, de 175 hôtels pour un impact de 1 milliard d'euros sur la dette nette retraitée. Celui-ci est accéléré avec un nouveau plan à horizon 2016 portant sur la restructuration de 800 hôtels environ, dont près de 200 en propriété et 600 en location. Ce programme se déroulera à plus de 80 % en Europe.

<b>Asset Management</b> (en nombre d'hôtels)	Nouveau plan 2013 - 2016
Conversions en contrats de location variable	env. 25
Conversions en contrats de management	env. 125
Conversions en contrats de franchise	env. 600
Cessions simples ou fin de contrats de location	env. 50
<b>Total</b>	<b>env. 800</b>

Ce plan aura un impact négatif de l'ordre de 2 milliards d'euros sur le chiffre d'affaires. L'impact total sur la dette nette retraitée du Groupe s'élèvera à 2 milliards d'euros à fin 2016, dont 1 milliard d'euros d'impact *cash* et 1 milliard d'euros d'impact sur les engagements de loyers fixes actualisés à 7 %.

moyenne moins de 3 années de loyers. Net des engagements de loyers fixes actualisés à 7 % et de la cession des fonds de commerce, l'impact sur la dette nette retraitée sera positif, à 700 millions d'euros.

#### Restructuration des hôtels en propriété

La première partie du plan portera sur 200 hôtels actuellement en propriété, représentant 2/3 du portefeuille actuel.

Ces hôtels contribuent en 2012 pour près de 500 millions d'euros au chiffre d'affaires du Groupe mais enregistrent en moyenne une marge sur résultat d'exploitation de 6 %, inférieure à celle du Groupe. La cession de ces hôtels aura un impact positif de l'ordre de 1,3 milliard d'euros sur la dette nette retraitée du Groupe à fin 2016.

#### Restructuration des hôtels en location

Le deuxième volet de la politique d'*asset management* concerne la restructuration des 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.

La restructuration portera sur près de 600 hôtels en location, qui contribuent en 2012 pour 1,5 milliard d'euros au chiffre d'affaires du Groupe mais enregistrent une perte opérationnelle de 50 millions d'euros. Ces opérations de restructuration engendreront des coûts de sortie ou liés à la fin anticipée des contrats, évalués à 600 millions d'euros, représentant en

### 4. Une organisation plus performante

Pour accompagner et mettre en œuvre l'ensemble de ces chantiers, Accor réorganise ses structures opérationnelles autour de deux entités :

- la Direction générale des Opérations, avec depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 une organisation par marque en Europe, visant à optimiser l'identité, la reconnaissance, la distribution et le développement en *asset light* de chacune d'entre elles. Les principaux indicateurs de performance de cette Direction seront le RevPAR index, la marge sur RBE, le taux de transformation et le développement.
- la Direction générale du Patrimoine, en place au cours du premier semestre 2013, dont les objectifs centraux seront la mise en œuvre du plan d'*asset management*, la gestion et l'optimisation des investissements, ainsi que la rotation des actifs immobiliers. Ses indicateurs de suivi seront principalement la marge sur REX, les capex, le ROCE, le ratio MBA d'exploitation retraitée/dette nette retraitée et la valorisation des actifs.

Ces deux directions auront comme objectif commun l'optimisation de la génération de *free cash flow* et seront soutenues par les expertises fonctionnelles du Groupe.

## 5. L'excellence opérationnelle au service de la compétitivité

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'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 ;
- l'amélioration des marges, qui s'appuie notamment sur des outils performants d'optimisation des coûts.

Sur ce dernier point et face à l'augmentation structurelle des coûts d'exploitation en Europe, à un environnement de marché plus compétitif (mutation de la distribution sur le Web) et à une situation qui continue de se dégrader en Europe du Sud, Accor lance un plan d'économies de 100 millions d'euros sur 2013-2014. Ce plan portera notamment sur la revue stratégique et la priorisation des projets, ainsi que l'allègement des coûts de fonctionnement du Groupe et de ses filiales en Europe.

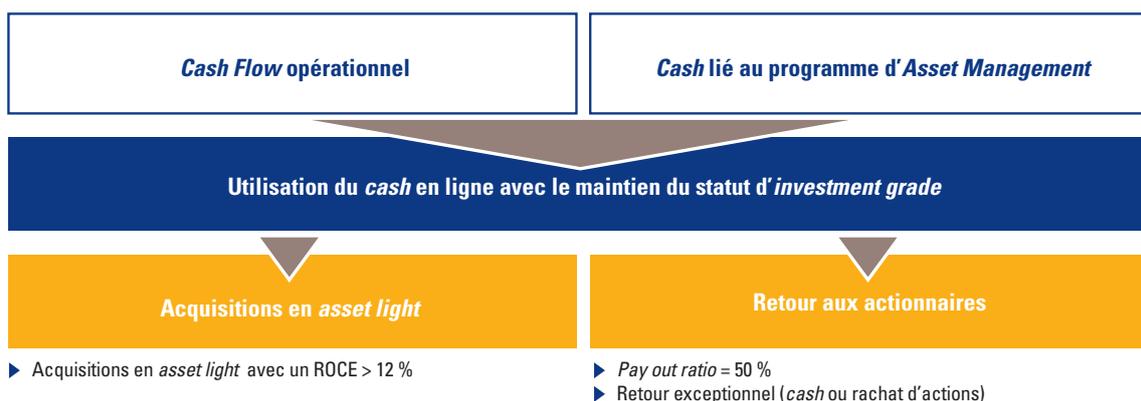
Il s'inscrit dans la démarche d'excellence opérationnelle poursuivie par Accor, qui implique notamment un management rigoureux des coûts. L'objectif est de renforcer et d'optimiser de manière systématique les transformations stratégiques lancées par le Groupe.

### 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 deux axes :

- des acquisitions en *asset light* avec un ROCE cible supérieur à 12 % pour renforcer les positions de leadership du Groupe dans les marchés émergents ;
- le retour aux actionnaires, avec un taux de distribution du résultat courant après impôt de 50 % et, dans la limite du respect des ratios qui conditionnent le statut d'*investment grade*, des retours supplémentaires sous la forme de dividendes exceptionnels en numéraire, ou au travers de programmes de rachat d'actions.





## 1.5.4. OBJECTIFS DU GROUPE

Dans le cadre de la nouvelle stratégie qui sera menée d'ici fin 2016, le Groupe s'est fixé les **objectifs financiers** suivants :

- l'amélioration de la **marge de résultat d'exploitation** pour parvenir à un niveau supérieur à 15 %, contre 9,3 % en 2012 ;
- la croissance des **ROCE** grâce à un modèle moins capitalistique, avec un objectif supérieur à 18 %, contre 14 % en 2012 ;
- le maintien du **statut d'Investment grade** en termes de notation de crédit.

L'ensemble de ces éléments aboutiront à la nette amélioration structurelle de la génération de **free cash flow opérationnel** avant cessions.

Par ailleurs, les **objectifs** du Groupe en termes de **P&L Performance à horizon 2016** 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. 8,0 % en 2012,
  - 8 à 10 % pour les hôtels en locations fixes vs. 1,2 % en 2012,
  - 8 à 10 % pour les hôtels en locations variables vs. 5,3 % en 2012.

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

- un **taux de transformation** du chiffre d'affaires en Résultat brut d'exploitation à 50 % dans les marchés où le chiffre d'affaires progresse, et un taux de réactivité de 40 % dans les pays en repli – ce taux de transformation sera négativement impacté de 5 à 10 points par le plan d'investissement dans la distribution entre 2013 et 2016 ;
- l'**ouverture de 35 000 chambres** par an, intégrant 30 000 chambres en croissance organique, et environ 5 000 chambres par le biais d'acquisitions ciblées, de réseaux locaux de franchise ou de management ;
- la réduction structurelle des **capex de maintenance** à horizon 2016, dans une fourchette de **200 à 250 millions d'euros par an** ;
- la réduction des **capex de développement** avec une enveloppe de **100 à 150 millions d'euros par an** à partir de 2017 ;
- la **réduction de 50 % la sensibilité** du Groupe aux variations de cycle par rapport à 2010.

# 2



## Responsabilité de l'Entreprise

<b>2.1. LES ENGAGEMENTS DU GROUPE</b>	<b>26</b>
<b>2.2. RAPPORT SOCIAL</b>	<b>31</b>
2.2.1. État des lieux chiffré	31
2.2.2. La politique des Ressources humaines du Groupe	34
2.2.3. L'engagement du Groupe envers ses collaborateurs	38
<b>2.3. RAPPORT ENVIRONNEMENTAL</b>	<b>47</b>
2.3.1. Politique environnementale	47
2.3.2. Prévention et réparation	50
2.3.3. Actions de formation et d'information	51
2.3.4. Eau	52
2.3.5. Énergies	54
2.3.6. Rejets dans le milieu naturel et mesures de prévention et de réduction	57
2.3.7. Impacts environnementaux locaux de l'activité	60
2.3.8. Déchets	61
2.3.9. Démarches d'éco-conception et d'innovation	63
<b>2.4. RAPPORT SOCIÉTAL</b>	<b>65</b>
2.4.1. Politique sociétale	65
2.4.2. Protection des mineurs contre les abus	65
2.4.3. Développement local	66
2.4.4. Santé et sécurité des clients	67
2.4.5. Achats durables	68
<b>2.5. LA FONDATION ACCOR</b>	<b>72</b>
2.5.1. Rôles et fonctionnement	72
2.5.2. Les actions de la Fondation	72
2.5.3. Un bilan positif	73
<b>2.6. ATTESTATION DE PRÉSENCE ET DE SINCÉRITÉ DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT</b>	<b>75</b>



## 2.1. LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

Accor affirme l'ambition de s'imposer comme la *référence mondiale de l'hôtellerie*. Son fort engagement en matière de Responsabilité sociale, sociétale et environnementale contribue à cet objectif et se reflète dans ses valeurs : l'innovation, l'esprit de conquête, la performance, le respect et la confiance. La politique de Ressources Humaines du Groupe vise à attirer les talents et à faire évoluer nos collaborateurs, premiers

artisans de notre succès. La stratégie de développement durable PLANET 21, à la fois sociétale et environnementale, réaffirme la nécessité d'un développement responsable qui génère de la valeur partagée par tous. Enfin, la Fondation Accor permet de faire grandir les initiatives de solidarité initiées par les collaborateurs dans le monde entier.

### ENJEUX

La responsabilité sociale du Groupe consiste à assurer la santé et la qualité de vie de ses collaborateurs au travail, dans le respect de la législation locale, des droits de l'homme et de la liberté d'association.

Les managers incarnent au quotidien cet engagement du Groupe. Ils sont accompagnés par les Directions des Ressources humaines, qui s'attachent à les sensibiliser aux bonnes pratiques. Des outils tels que les enquêtes d'opinion et les entretiens annuels d'évaluation permettent de s'assurer de l'application de ces principes auprès des collaborateurs. Enfin, Accor souhaite promouvoir un management socialement responsable auprès de ses partenaires investisseurs propriétaires et franchisés, au bénéfice de tous les collaborateurs sous enseigne.

La diffusion des engagements sociaux structurants du Groupe internes tels que la **Charte du Management éthique** et les **valeurs managériales** permet un partage de pratiques dans tous les hôtels sous enseigne Accor.

Le secteur de l'hôtellerie fait face à un enjeu permanent d'attraction et de rétention des talents. Ainsi, la qualité du management dans les hôtels est cruciale pour que la promesse employeur de Accor se concrétise sur le terrain. D'origines très diverses, les collaborateurs de Accor se retrouvent autour 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.

Accor a formalisé en 2009 sa politique éthique et d'intégrité dans le Guide Éthique du Management Accor. Ce guide, qui regroupe les grands principes à respecter, constitue un cadre commun à tous collaborateurs du Groupe, à qui il est distribué, dans tous les pays où Accor agit.

Ce guide, en accord avec les principes du Pacte Mondial des Nations Unies auquel Accor a adhéré, s'articule autour de trois points indissociables que sont :

- les principes de management ;
- l'engagement en matière d'intégrité et de respect des lois ;
- la responsabilité sociétale et environnementale.

De manière générale, il rappelle l'engagement du Groupe à se conformer aux lois et normes en vigueur dans chaque pays, voire à dépasser les standards réglementaires, et à inscrire la conformité au droit dans une démarche éthique. Il encourage les collaborateurs du Groupe à prendre connaissance de l'environnement légal, à interroger les juristes et à ne jamais laisser de questions sans réponse.

Il rappelle la nécessité de faire partager aux collaborateurs la vision de Accor et de créer des liens entre tous les collaborateurs. Cela repose en premier lieu sur la lutte contre les discriminations, la diversité des collaborateurs, la reconnaissance des talents, la confiance, le dialogue et la création d'une dynamique collective.

Ce guide vise à promouvoir l'intégrité, et notamment à prévenir les actes de corruption. Ainsi, il fournit des définitions précises des corruptions d'agent public et d'agent privé, actives et passives, et donne des exemples concrets de situations dans lesquels les collaborateurs pourraient se trouver, ainsi que les bonnes réponses à apporter. Accor s'engage à ce que, dans le cadre de ses contrats ou relations avec l'administration publique en France ou à l'étranger, aucune commission ne soit versée, directement ou indirectement, à un agent public ou élu politique. Il s'engage aussi à prendre toute mesure pour éviter un quelconque acte de corruption aussi bien dans ses procédures d'achat que dans ses procédures de ventes. Compte tenu du nombre important de pays dans lesquels le Groupe exerce son

activité, Accor reste vigilant quant au risque de corruption. À cet égard, ce risque est intégré dans la cartographie des risques établie par la Direction des Risques (cf. Chapitre 3.4. Gestion des risques) et fait l'objet d'un suivi détaillé.

Outre la corruption, le guide aborde également la lutte contre le blanchiment, les pratiques anticoncurrentielles et la sécurité des personnes (collaborateurs et clients).

Enfin, le guide fixe les principes essentiels afin que les collaborateurs se mobilisent en matière de responsabilité environnementale. Ainsi, il promeut le développement local, la fixation d'objectifs spécifiques par le management et l'accompagnement du collaborateur pour qu'il s'adapte et sensibilise le client, de façon quotidienne. Ainsi que le rappelle le guide, « agir en faveur de l'environnement, c'est intégrer dans nos décisions et dans nos actes, et ce, dès la conception de nos hôtels, de nos produits et de nos services, la question environnementale. »

Pour concevoir une stratégie environnementale et sociétale à la fois innovante et adaptée aux enjeux de son activité, le Groupe a lancé en 2010 un important travail de mesure pour disposer d'informations complètes et fiables. Soucieux de contribuer au progrès de l'ensemble du secteur, Accor a créé une plateforme de connaissances partagées sur le développement durable dans l'hôtellerie, appelée PLANET 21 *Research*, où le Groupe met à disposition toutes ses publications.

En 2011, la première étude, réalisée par l'IFOP auprès de 7 000 clients dans 6 pays, a aidé à mieux connaître les préoccupations de la clientèle hôtelière internationale en matière de développement durable.

La deuxième, l'empreinte environnementale du Groupe, réalisée en partenariat avec PwC selon la méthodologie de l'analyse du cycle de vie, a permis d'établir le bilan environnemental de l'ensemble des hôtels Accor. Les principaux impacts, les zones de progrès ainsi que de nouvelles priorités comme l'impact de la restauration ou des déchets de chantier ont ainsi été précisés ou identifiés. 11 postes d'activités ont été passés au crible de cinq critères : consommations d'énergie, consommations d'eau, production de déchets, émissions de CO<sub>2</sub> et pollution de l'eau.

Enfin, l'expertise sociétale du Groupe, acquise grâce à l'engagement historique de Accor a permis d'identifier les problématiques sociétales majeures de l'hôtellerie comme le développement local, la santé par l'alimentation, la prévention des maladies et la protection des mineurs contre les abus.

En tant qu'acteur mondial de l'hôtellerie, le Groupe a une responsabilité envers ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires, et les communautés locales dans lesquelles il s'implante. Accor s'attache à maintenir un dialogue constructif et une communication transparente avec l'ensemble de ses parties prenantes internes ou externes.

### La cartographie des parties prenantes

	Sphère sociale	Sphère publique	Sphère économique	Sphère professionnelle
<b>Parties prenantes internes</b>	Salariés Partenaires sociaux		Salariés actionnaires	
<b>Parties prenantes externes</b>	Franchisés Propriétaires & Investisseurs	Pouvoirs publics (États, UE, etc.) Associations, ONG, etc. Communautés locales Média	Actionnaires Communauté financière Investisseurs Agences de notation extra-financière Fournisseurs & Prestataires de services Distributeurs	Organisations professionnelles Concurrence Clients Partenaires

## ENGAGEMENT ET RECONNAISSANCE

Accor a une responsabilité envers ses collaborateurs, l'environnement et les communautés locales dans lesquelles il s'implante. Pour y répondre, le Groupe s'est notamment engagé à respecter les **Droits de l'Homme**, la **liberté d'association** et la **lutte contre la corruption**. Il s'est distingué dans sa lutte contre **l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales et dans son effort de réduction des émissions de gaz à effet de serre**. L'engagement du Groupe est porté au quotidien par les collaborateurs, qui sont le maillon essentiel de la mise en pratique de notre politique, définie par notre activité et mise en œuvre en fonction du contexte local.

- Le 31 janvier 1999, au Forum économique de Davos, Kofi A. Annan, Secrétaire général des Nations Unies, a mis au défi les leaders économiques du monde d'adhérer et d'acter la mise en œuvre du Pacte Mondial à la fois dans leurs pratiques individuelles d'entreprises et en soutenant les politiques publiques appropriées. En 2003, Accor a signé le Pacte Mondial et s'est engagé à respecter les dix principes qui le composent. Ces principes recouvrent des sujets ayant trait aux **Droits de l'homme**, aux conditions de travail, à la **lutte contre la corruption** et à l'environnement. Le Groupe a pour objectif d'atteindre le niveau « Avancé » du Pacte Mondial d'ici 2015.



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.

Accor est membre du réseau international handicap de l'OIT. Le 11 juin 2012, la participation du Groupe a été officialisée au siège de l'ONU (Organisation des Nations Unies) à Genève. Cette initiative répond aux besoins exprimés par des compagnies multinationales et par des organisations d'employeurs. La participation à ce réseau donne à Accor la possibilité d'organiser un certain nombre d'événements partout dans le monde et de se nourrir des bonnes pratiques des entreprises partenaires de cette initiative.

- Depuis 2001, Accor combat **l'exploitation sexuelle des enfants** à des fins commerciales avec ECPAT International (*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*), une ONG internationale composée de 77 organisations implantées dans plus de 70 pays. En 2008, Accor entre au Comité exécutif du Code de conduite, mis au

point par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme. Le Groupe a signé le Code de conduite dans 36 pays à fin 2012.

- Enfin, Accor participe depuis 2006 au *Carbon Disclosure Project*, une enquête majeure menée pour le compte de 475 investisseurs institutionnels gérant plus de 55 000 milliards de dollars. Cette organisation internationale interroge les grandes entreprises sur **l'intégration du changement climatique** dans leur stratégie, sur leur approche de la contrainte carbone et sur leurs performances en matière de gaz à effet de serre. Les résultats du groupe Accor ont connu une augmentation constante depuis 2010 tant sur le *Carbon Leadership Disclosure Index* (Qualité et complétude des réponses) que le *Carbon Performance Leadership Index* (Scores de performance), pour obtenir un score final global de 81B en 2012.
- En reconnaissance de son engagement en matière de responsabilité sociétale et environnementale, Accor est présent depuis 2004 dans les quatre séries d'indices éthiques de référence : le *Dow Jones Sustainability Indexes*, le *FTSE4Good*, l'*Aspi Eurozone* et l'*Ethibel Sustainability Indexes*.

## STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

Alors que le groupe Accor entre dans une phase d'expansion soutenue, le programme PLANET 21 accélère et intensifie son engagement dans le développement durable pour en faire un avantage compétitif décisif pour Accor, ses marques et ses partenaires.

À la clé, 21 engagements assortis d'objectifs chiffrés que tous les hôtels devront atteindre d'ici à 2015. Avec PLANET 21, Accor met l'hospitalité durable au centre de sa stratégie, de son développement et de l'innovation du Groupe.

### PLANET 21 : 7 piliers, 21 engagements & objectifs chiffrés à l'horizon 2015

Piliers	Engagements	Objectifs 2015	Résultats 2012	Indicateurs complémentaires – Résultats 2012 (sans objectif associé)
 Santé	<b>1. Garantir des intérieurs sains</b>	<b>85 %</b> des hôtels utilisent des produits ecolabellisés	<b>89 %</b>	<b>88 %</b> des hôtels utilisent des produits d'entretien ecolabellisés <b>11 %</b> des hôtels utilisent des peintures murales ecolabellisées <b>9 %</b> des hôtels utilisent des revêtements sol ecolabellisés
	<b>2. Promouvoir une alimentation responsable</b>	<b>80 %</b> des hôtels mettent en avant des plats équilibrés	<b>87 %</b>	Nombre d'hôtels proposant une offre de plats végétariens ( <i>indicateur en construction</i> )
	<b>3. Prévenir les maladies</b>	<b>95 %</b> des hôtels organisent des formations de prévention pour le personnel	<b>40 %</b>	<b>934</b> hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs <b>14 637</b> collaborateurs ont reçu une formation de prévention contre le VIH/SIDA <b>8 940</b> lits ergonomiques installés à fin 2012 en France

Piliers	Engagements	Objectifs 2015	Résultats 2012	Indicateurs complémentaires – Résultats 2012 (sans objectif associé)
 Nature	<b>4. Réduire nos consommations d'eau</b>	- 15 % de consommation d'eau entre 2011 et 2015 ( <i>filiales et managés</i> ) *	- 5 % entre 2011 et 2012	<p>95 % des hôtels suivent et analysent les consommations d'eau chaque mois</p> <p>93 % des hôtels sont équipés de régulateurs de débit sur les douches et robinets</p> <p>189 hôtels sont équipés de récupérateurs d'eau de pluie</p>
	<b>5. Développer le recyclage des déchets</b>	85 % des hôtels recyclent leurs déchets	79 %	<p>91 % des hôtels trient et recyclent les piles et les batteries</p> <p>90 % des hôtels trient et traitent les tubes et les ampoules fluocompactes</p> <p>86 % des hôtels trient et recyclent le papier et le carton</p>
	<b>6. Préserver la biodiversité</b>	60 % des hôtels participent au projet de reforestation Plant for the Planet	39 %	<p>87 % des hôtels utilisent des plantes adaptées localement</p> <p>71 % utilisent des produits de jardins écologiques</p> <p>82 % des hôtels utilisent du papier certifié durable pour les impressions</p>
 Carbone	<b>7. Réduire nos consommations d'énergie</b>	- 10 % de consommation d'énergie entre 2011 et 2015 ( <i>filiales et managés</i> ) *	+ 3 % entre 2011 et 2012	<p>93 % des hôtels suivent et analysent les consommations d'énergie chaque mois</p> <p>94 % des hôtels utilisent des lampes basse consommation pour l'éclairage 24/24</p> <p>92 % des hôtels vérifient le réglage optimal des installations</p>
	<b>8. Réduire nos émissions de CO<sub>2</sub></b>	- 10 % d'émissions de CO <sub>2</sub> entre 2011 et 2015 ( <i>filiales et managés</i> ) *	+ 10 % entre 2011 et 2012	<p>76 % des hôtels vérifient l'étanchéité des installations avec du HCFC/HFC</p> <p>68 % des hôtels utilisent des chaudières performantes</p> <p>65 % des hôtels utilisent des groupes frigorifiques de climatisation performants</p>
	<b>9. Développer les énergies renouvelables</b>	10 % des hôtels utilisent des énergies renouvelables	6 %	<p>183 hôtels utilisent des énergies renouvelables</p> <p>145 hôtels sont équipés de panneaux solaires pour l'eau chaude sanitaire</p>
 Innovation	<b>10. Favoriser l'éco-conception</b>	40 % des hôtels intègrent au moins 3 éléments écologiques dans leurs chambres	23 %	<p>57 % des hôtels ont des distributeurs ou des emballages écologiques pour les produits de salle de bains</p> <p>20 % des hôtels proposent des produits de salle de bains ecolabellisés</p> <p>10 % des hôtels intègrent des éléments de literie responsable</p>
	<b>11. Faire progresser le bâtiment durable</b>	21 hôtels neufs ou rénovés atteignent une certification de référence en matière de bâtiment durable	2 hôtels	<p>28 % des hôtels utilisent des logiciels de Gestion Technique du Bâtiment pour piloter leurs consommations d'énergie</p> <p>68 % des hôtels utilisent des lampes basse consommation pour l'éclairage des façades</p> <p>31 % des hôtels récupèrent l'énergie du système de ventilation</p>
	<b>12. Introduire des offres et technologies durables</b>	20 % des hôtels filiales proposent une offre de séminaires durables	Lancement prévu en 2013	<p>Test de solutions d'éclairage à base de diodes électroluminescentes (LED)</p> <p>Test sur la filtration de l'eau pour les séminaires</p>



Piliers	Engagements	Objectifs 2015	Résultats 2012	Indicateurs complémentaires – Résultats 2012 (sans objectif associé)
Local	<b>13. Protéger l'enfance face aux abus</b>	70 % des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance	38 %	36 pays ont signé le Code de conduite de protection de l'enfance Plus de 30 000 collaborateurs ont été formés à la lutte contre le tourisme sexuel de mineurs 111 hôtels sont engagés dans des programmes de réinsertion
	<b>14. Développer des filières d'achats responsables</b>	70 % des hôtels achètent et mettent en avant des produits issus de leur pays d'implantation	68 %	56 % des hôtels proposent des produits issus du commerce équitable (labellisés Fairtrade/Max Havelaar) 15 % des hôtels proposent des produits issus du commerce durable (labellisés Rainforest ou autre label reconnu) Environ 526 tonnes de boissons chaudes issues d'un commerce durable servies en 2012 nos hôtels
	<b>15. Préserver les écosystèmes</b>	100 % des hôtels bannissent les produits de la mer menacés dans les menus	83 %	87 % des hôtels s'assurent du bon assainissement des eaux usées 97 % des hôtels forment le personnel aux bons gestes pour l'environnement
Emploi	<b>16. Faire progresser nos collaborateurs</b>	75 % des Directeurs d'hôtels sont issus des promotions internes ( <i>filiales et managés</i> )	80 %	Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation diplômante ( <i>indicateur en construction</i> ) 321 hôtels organisent des formations de maîtrise de la langue du pays pour les collaborateurs
	<b>17. Faire de la diversité une richesse</b>	35 % des Directeurs d'hôtels sont des femmes ( <i>filiales et managés</i> )	27 %	0,8 % des employés Accor sont en situation de handicap ( <i>filiales et managés, hors USA</i> )
	<b>18. Améliorer la qualité de vie professionnelle</b>	100 % des pays organisent des enquêtes d'opinion auprès de leurs collaborateurs une fois tous les 2 ans	71 pays	369 hôtels organisent des formations contre les risques psychosociaux
Dialogue	<b>19. Conduire nos affaires avec transparence</b>	Accor est présent dans 6 indices ou référentiels responsables reconnus au niveau mondial	4 indices	523 investisseurs ont été rencontrés dans l'année et informés sur la gestion du Groupe
	<b>20. Engager nos hôtels franchisés et managés</b>	40 % des hôtels sont certifiés ISO 14001, quel que soit leur mode de gestion ( <i>hors segment très économique</i> )	31 %	55 % des franchisés répondent au niveau standard de la Charte 21 de Accor **
	<b>21. Partager notre démarche avec nos fournisseurs</b>	100 % de nos contrats d'achat respectent la Charte Achats 21 de Accor	60 %	204 de nos fournisseurs ont été évalués par une tierce partie depuis 2 ans 90 % des contrats européens intègrent l'attestation REACH sur les produits chimiques

\* Ajout des hôtels managés dans les objectifs PLANET 21 liés à l'eau, l'énergie et le CO<sub>2</sub> en 2012.

\*\* Le niveau standard correspond à la réalisation des 10 actions clés de la Charte 21.

Les 21 engagements PLANET 21 concernent l'ensemble des hôtels du groupe Accor (filiales, managés et franchisés) sauf mention contraire.

## 2.2. RAPPORT SOCIAL

Notre politique de Ressources humaines, indissociable de notre stratégie et de nos enjeux de développement, se décline autour des notions de **professionnalisme** et **mobilité**.

- **Le professionnalisme** est indispensable pour nos 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 responsabilité du Groupe envers ses collaborateurs se traduit dans la **reconnaissance**, l'**ambition de diversité** et le **dialogue**.

- **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, et un management de proximité de qualité.
- **L'ambition de 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.
- **Le dialogue** : Accor s'efforce de garantir un environnement de travail propice à l'épanouissement et à la performance des équipes. La concertation avec les parties prenantes et des outils tels que le baromètre social interne accompagnent les managers dans cette tâche et participent à entretenir un climat social de qualité.

### 2.2.1. ÉTAT DES LIEUX CHIFFRÉ

Le reporting et le pilotage des indicateurs sociaux et diversité du Groupe sont réalisés grâce à l'application HR DATA, qui a fait l'objet d'une refonte en 2009, déployée en 2010. L'application fait continuellement l'objet de nouveaux développements informatiques, pour améliorer le confort et la simplicité d'utilisation, mais surtout pour augmenter la fiabilité de la remontée des données. Outre la collecte, et la consolidation des indicateurs sociaux et diversité, l'outil permet aux utilisateurs d'exporter des tableaux de bords sociaux. Ils ont la possibilité sur simple requête de voir l'évolution des données d'une période à l'autre pour une aire donnée, ou de comparer deux aires d'intérêt entre elles. En 2013, des sessions de formation seront organisées pour généraliser l'utilisation de ces tableaux de bord.

Le processus de reporting pour le Groupe est défini dans le « **protocole du reporting social** » et dans le « **protocole du reporting diversité** ». Ces documents s'appliquent à tous les acteurs du reporting, du siège Accor à l'hôtel. Ils détaillent 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 locales y sont mentionnées et font l'objet d'une mise à jour fréquente.

Les protocoles ont été transmis en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting. Par ailleurs, les protocoles 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.

Sauf mention contraire, tous les indicateurs communiqués dans le Rapport social sont issus du reporting social et diversité. Son périmètre d'influence est le suivant :

Le reporting social du Groupe inclut :

- les collaborateurs des sièges et hôtels filiales. Ces collaborateurs sont salariés du groupe Accor ;
- les collaborateurs des hôtels managés. Ces collaborateurs ne sont pas salariés du groupe Accor mais sous management Accor.

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2012 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérance mandat et Aparthotels Adagio).

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

Au 31 décembre 2012, Accor comptait **133 886 collaborateurs** dans les établissements filiales et managés contre 144 893 au 31 décembre 2011.



### Effectifs par métier et par zone géographique au 31 décembre 2012

	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total 2012	Total 2011
<b>Hôtels filiales – salariés</b>	<b>15 264</b>	<b>21 242</b>	<b>4 665</b>	<b>4 768</b>	<b>2 958</b>	<b>48 897</b>	<b>67 090</b>
Hôtellerie haut et milieu de gamme	9 672	15 562	3 019	2 536	2 319	33 108	36 882
Hôtellerie économique	5 592	5 680	1 646	2 232	639	15 789	15 913
Hôtellerie économique États-Unis	-	-	-	-	-	-	14 296
<b>Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés</b>	<b>1 325</b>	<b>5 207</b>	<b>55 635</b>	<b>5 943</b>	<b>15 794</b>	<b>83 905</b>	<b>76 650</b>
Hôtellerie haut et milieu de gamme	1 279	4 232	51 654	4 873	14 184	76 222	69 289
Hôtellerie économique	46	975	3 981	1 070	1 610	7 683	7 361
<b>Holdings – salariés</b>	<b>1 084</b>	-	-	-	-	<b>1 084</b>	<b>1 153</b>
<b>TOTAL (1)</b>	<b>17 673</b>	<b>26 449</b>	<b>60 301</b>	<b>10 711</b>	<b>18 752</b>	<b>133 886</b>	<b>144 893</b>

(1) Sauf : 6 hôtels managés en Allemagne et 20 hôtels managés en France.

La colonne « Autres pays » est composée des zones Afrique Moyen-Orient et Amérique du Nord. En Afrique Moyen-Orient, Accor comptait 15 943 collaborateurs à fin 2012, dont 2 720 salariés. En Amérique du Nord, Accor recensait 2 809 collaborateurs à fin 2012, dont 238 salariés.

Au-delà des collaborateurs travaillant dans les sièges et hôtels filiales et managés, Accor estime à 30 000 le nombre de collaborateurs travaillant dans les hôtels en franchise.

Enfin, de par son activité et dans le cadre de ses relations avec ses partenaires, Accor est un important pourvoyeur d'emplois indirects. La main-d'œuvre extérieure se compose du personnel intérimaire et des extras qui renforcent les équipes durant les hausses ponctuelles d'activité ainsi que du personnel de la sous-traitance dans des domaines tels que la blanchisserie, l'entretien des étages et des espaces verts, les centres d'appels, etc.

### Mouvements de personnel et variations de périmètre

En 2012, Accor a recruté 72 463 personnes. Ces recrutements sont le résultat du développement organique important du Groupe et de la concurrence à laquelle Accor fait face en tant qu'employeur dans des zones où le secteur du service est en forte croissance, telles que l'Asie Pacifique et l'Amérique latine. L'acquisition de Mirvac en **Asie Pacifique** a par ailleurs généré une hausse d'effectifs.

La baisse du nombre de collaborateurs en **Amérique du Nord** s'explique par la vente des marques Motel 6 et Studio 6 sur le segment économique. En **France**, le nombre de collaborateurs salariés décroît en liaison avec la stratégie d'*asset light* du Groupe.

En 2012, 60 024 collaborateurs en contrat à durée indéterminée et déterminée ont quitté le Groupe. Ces départs se répartissent comme suit : 35 918 démissions, et 7 407 départs involontaires (licenciements, ruptures d'un commun accord sur l'année et fins de périodes d'essai). Enfin, les mesures collectives de licenciement en 2012 ont engendré 665 départs.

### Les variations de périmètre

L'impact de la stratégie d'*asset light* sur l'emploi est pris en compte par le Groupe. Néanmoins dans le cadre d'une cession avec conclusion d'un contrat de management ou de franchise, les contrats de travail des collaborateurs sont automatiquement transférés aux repreneurs.

Les Départements des Ressources humaines dans le monde 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. La déclinaison des objectifs de détention des actifs à horizon 2016 sera présentée aux partenaires sociaux courant 2013. Dans ce cadre une nouvelle négociation sur l'accompagnement social de ce plan de cession sera ouverte.

**Bilan Ressources humaines au 31 décembre 2012**

	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total 2012	Total 2011
<b>Effectifs</b>	<b>17 673</b>	<b>26 449</b>	<b>60 301</b>	<b>10 711</b>	<b>18 753</b>	<b>133 886</b>	<b>144 893</b>
dont % de femmes	57 %	56 %	44 %	53 %	27 %	47 %	50 %
% d'hommes	43 %	44 %	56 %	47 %	73 %	53 %	50 %
dont % de collaborateurs en contrat à durée indéterminée	86 %	82 %	62 %	95 %	72 %	73 %	77 %
<i>dont % de femmes</i>	56 %	55 %	44 %	53 %	31 %	47 %	51 %
<i>dont % d'hommes</i>	44 %	45 %	56 %	47 %	69 %	53 %	49 %
<b>Effectifs par âge</b>							
<i>Moins de 25 ans</i>	15 %	20 %	24 %	20 %	11 %	20 %	20 %
<i>25 à 34 ans</i>	32 %	36 %	41 %	42 %	39 %	39 %	37 %
<i>35 à 44 ans</i>	26 %	22 %	22 %	25 %	27 %	23 %	24 %
<i>45 à 54 ans</i>	19 %	15 %	10 %	10 %	17 %	13 %	14 %
<i>Plus de 55 ans</i>	8 %	7 %	3 %	3 %	6 %	5 %	5 %
<b>Effectifs par ancienneté</b>							
<i>Moins de 6 mois</i>	10 %	9 %	19 %	17 %	11 %	15 %	17 %
<i>de 6 mois à 2 ans</i>	18 %	26 %	38 %	35 %	27 %	31 %	28 %
<i>de 2 à 5 ans</i>	19 %	24 %	22 %	25 %	22 %	22 %	24 %
<i>de 5 à 10 ans</i>	23 %	19 %	12 %	16 %	18 %	16 %	14 %
<i>Plus de 10 ans</i>	30 %	22 %	9 %	7 %	22 %	16 %	17 %
<b>Encadrement</b>							
% d'encadrants <sup>(1)</sup>	26 %	17 %	27 %	12 %	12 %	22 %	19 %
<i>dont % de femmes encadrants</i>	48 %	48 %	39 %	46 %	26 %	41 %	43 %
<i>dont % d'hommes encadrants</i>	52 %	52 %	61 %	54 %	74 %	59 %	57 %
<b>Encadrants par âge</b>							
<i>Moins de 25 ans</i>	2 %	2 %	7 %	2 %	3 %	5 %	5 %
<i>25 à 34 ans</i>	32 %	34 %	47 %	48 %	27 %	41 %	39 %
<i>35 à 44 ans</i>	34 %	36 %	31 %	31 %	35 %	33 %	33 %
<i>45 à 54 ans</i>	24 %	20 %	12 %	15 %	26 %	16 %	18 %
<i>Plus de 55 ans</i>	8 %	8 %	3 %	4 %	9 %	5 %	5 %
<b>Organisation du temps de travail</b>							
% des collaborateurs à temps plein	77 %	79 %	89 %	99 %	99 %	88 %	89 %
% des collaborateurs à temps partiel <sup>(2)</sup>	23 %	21 %	11 %	1 %	1 %	12 %	11 %
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour maladie, maladie professionnelle et accidents du travail <sup>(3)</sup>	16,7	10,0	2,3	12,3	4,4	6,9	6,2
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour autres raisons <sup>(4)</sup>	7,7	2,2	0,7	2,6	2,0	2,3	1,8
<b>Formation</b>							
Nombre moyen de jours de formation par collaborateur <sup>(5)</sup>	1,5	1,7	4,1	4,7	4,7	3,4	3,0
Nombre moyen de jours de formation suivis par les encadrants	2,6	2,8	4,5	5,1	9,4	4,3	4,4



	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total 2012	Total 2011
Nombre moyen de jours de formation suivis par les non-encadrants	1,1	1,4	4,0	4,6	4,1	3,2	2,7
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	8 685	22 151	85 222	11 111	16 835	144 004	143 937
<i>dont encadrants</i>	<i>3 059</i>	<i>4 238</i>	<i>22 051</i>	<i>1 225</i>	<i>2 691</i>	<i>33 264</i>	<i>31 566</i>
<i>dont non-encadrants</i>	<i>5 626</i>	<i>17 913</i>	<i>63 171</i>	<i>9 886</i>	<i>14 144</i>	<i>110 740</i>	<i>112 371</i>
NOMBRE TOTAL DE JOURS DEFORMATION	26 005	43 818	248 174	49 938	88 831	456 766	435 092

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

(2) *Salarié à temps partiel : effectue un nombre d'heures inférieur à la durée légale du pays (les heures supplémentaires ne sont pas prises en compte dans la comptabilisation).*

(3) *Nombre total de jours d'absence sur l'année rapporté à l'effectif total. Les congés maternité et paternité ne sont pas inclus.*

(4) *Nombre total de jours d'absences non payées, autorisées ou non sur l'année rapporté à l'effectif total. Les congés maternité et paternité ne sont pas inclus.*

(5) *Nombre total de jours de formation sur l'année rapporté à l'effectif total.*

#### Note méthodologique

■ **La formation** : le nombre de jours de formation communiqué inclut les formations dispensées par l'Académie Accor et des prestataires externes pour les hôtels et les sièges. Les formations des programmes de marques dispensées par les encadrants auprès de leurs équipes sont également incluses. Accor considère que ces données reflètent la majorité des formations dispensées auprès de ses équipes. Toutefois, une partie de la formation dispensée dans les hôtels échappe au reporting Groupe, par exemple la formation à la prise de poste ou les formations hors programme de marque dispensées par l'encadrement à l'aide de matériel spécialisé mis à leur disposition par l'Académie Accor.

■ **Le nombre de jours de formation** : au niveau des hôtels et des sièges des pays, les formations sont comptabilisées en jours et non en heures. Lorsque les formations ne durent que quelques heures, (type e-learning), elles sont transformées en jours par le calcul : huit heures sont égales à un jour.

■ **L'absentéisme « pour autres raisons »** : ces absences n'engendrent aucun coût direct pour le Groupe, puisque sont incluses dans cette catégorie les absences non rémunérées autorisées et non autorisées (hors événements familiaux), en fonction de la législation du travail locale.

## 2.2.2. LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE

La stratégie des Ressources humaines est d'accompagner le développement des marques et l'expertise en constante évolution des métiers de l'hôtellerie. Ainsi les premiers enjeux de Accor, le professionnalisme et la mobilité, se traduisent par la recherche constante du développement des compétences des collaborateurs, ainsi que la valorisation de ces compétences par la progression professionnelle.

### Attirer de nouveaux talents

Un objectif permanent de la politique Ressources humaines de Accor est de recruter les bons profils et de les fidéliser, dans le respect du contexte local.

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 les fidéliser.

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 mis à la disposition du Groupe

Accor fait bénéficier ses partenaires franchisés et les propriétaires d'hôtels en contrat de management de sa renommée et celle de ses marques et leur propose de dynamiser leur attractivité employeur grâce à des **outils internationaux**, adaptés aux différents marchés de l'emploi.

Une **marque employeur** mondiale, déclinée sur l'ensemble des supports internes comme externes (annonces presses, outils *online* et outils hors média : stands, affiches, dépliants pour les forums de recrutement, etc.), permet de mettre en avant les

atouts d'une carrière pour Accor, tels que le développement de compétences par la formation, la promotion interne, et la reconnaissance.

Le site **Internet** [accor.com](http://accor.com), rubrique « recrutement & carrières » a pour vocation de présenter les différentes opportunités de carrières possibles au sein du Groupe. Un questionnaire ludique permet au candidat de découvrir les métiers qui lui correspondent le plus, tandis qu'un guide complet détaille les nombreux métiers du Groupe.

Le site de recrutement **AccorJobs**, disponible en 12 langues, a proposé en 2012 près de 20 000 offres d'emplois ou de stages générant ainsi plus de 500 000 candidatures. Les candidats peuvent rechercher des offres d'emploi depuis leur *smartphone*, grâce à un nouveau site entièrement adapté aux supports mobiles.

Une **stratégie digitale** RH fortement développée en 2012 permet de compléter ce dispositif existant sur de nouveaux médias que sont les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn et Youtube. Début 2013, Accor a été élu meilleure entreprise de France en communication digitale en ressources humaines et quatrième en Europe par le cabinet Potential Park, au titre des actions menées en 2012.

## L'apprentissage

**En France**, 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 2012, 650 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 500 jeunes depuis le lancement du Label et constituer un vivier de collaborateurs à potentiel avec plus de 230 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 280 inscrits depuis 2008.

## Développer les compétences

La formation et le développement des compétences de l'ensemble des équipes dans tous les métiers sont au cœur de la politique Ressources humaines du Groupe. Accor favorise la promotion interne et un parcours évolutif dans l'organisation. En effet, des programmes de formation continue ont été mis en place spécialement pour permettre aux collaborateurs d'accéder à des postes d'encadrement.

## 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.

Accor entretient et développe des **relations et partenariats avec les systèmes éducatifs** de nombreuses écoles de commerce, de management hôtelier et universités pour les différents pays dans lesquels Accor est implanté. Lors de conférences et salons internationaux, 3 800 étudiants de niveaux *bachelors* et *masters* ont été rencontrés par les équipes des partenariats écoles. L'objectif est de permettre à plusieurs centaines d'étudiants d'effectuer des stages et de trouver des emplois dans les hôtels et fonctions supports.

Dans le cadre du partenariat entre Accor et **l'École Hôtelière de Lausanne**, l'école a été le théâtre d'une rentrée Accor, le 18 septembre 2012, durant laquelle les cadres dirigeants du Groupe, les co-Présidents fondateurs et le Président-directeur général sont venus à la rencontre des étudiants pour partager leur passion du métier.

**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.

Depuis plusieurs années, Accor développe une politique dynamique de **filières métiers** pour renforcer les performances de ses hôtels. L'objectif est de constituer des viviers de talents sur des métiers qui seront clés dans l'hôtellerie de demain.



Pour les collaborateurs, c'est l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences ou de perfectionner une expertise dans un contexte de forte évolution de la profession. C'est notamment le cas :

- **de la vente.** Accor propose un module de formation nommé « Sales & Distribution Pass ». En 2012, 200 experts de la vente ont bénéficié de ce programme. Il permet à tous les managers des ventes de monter en compétence et de s'évaluer sur les principes fondamentaux et incontournables de la vente en hôtellerie. Ces formations sont incluses dans un programme ambitieux de professionnalisation des équipes commerciales depuis le recrutement jusqu'au développement de carrière.
- **du revenue management.** Depuis 2007, Accor développe en interne une filière consacrée aux *revenue managers* en poste et un programme de formations spécialisées intitulé le « RM PASS » avec le soutien de l'Académie Accor. L'objectif est de faire monter en compétence les revenue managers et les acteurs qui participent à l'optimisation du chiffre d'affaires des hôtels. Par ailleurs, des partenariats sont régulièrement noués avec des écoles pour former et pré-recruter de jeunes talents pour exercer demain ces métiers stratégiques. Par exemple, Accor propose à certaines écoles le « RM Partner School » qui permet d'enrichir la filière du Revenue Management. Depuis fin 2011, Accor est également le partenaire des masters appliqués au Revenue Management de l'Institut Paul Bocuse et de l'IAE Savoie Mont-Blanc (France).
- **de la distribution** avec la nouvelle formation Distribution Excellence (DEX) qui cible en priorité les directeurs d'hôtels et les revenue managers. Cette formation contribue à faire prendre conscience aux managers hôteliers des enjeux et challenges importants proposés par la distribution (canaux et modes de réservation des chambres). Elle leur donne également les clés pour bâtir une stratégie et développer des tactiques quotidiennes en distribution dans leurs hôtels.

Accor croit en la **promotion interne** de ses collaborateurs. Des programmes ont été mis en place spécialement pour permettre aux collaborateurs **d'accéder à des postes d'encadrement** à moyen et court terme suite à leur embauche ou après quelques années d'expérience. La **valorisation des acquis** par l'expérience permet de compléter ces dispositifs et de garantir une employabilité accrue aux collaborateurs à l'interne ou à l'externe.

**En Nouvelle-Zélande**, par exemple, 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.

Le Groupe a déployé depuis 1997 un programme de formation et d'enseignement de management hôtelier baptisé **International Hospitality Management Program** (IHMP) dans le but de créer un vivier de managers internationaux prêts à prendre de nouvelles responsabilités opérationnelles à court et à moyen terme. L'IHMP est le fruit d'un travail collaboratif entre l'ESSEC/IMHI, la Direction des Ressources humaines opérations Accor et l'Académie Accor. Les enseignements, dispensés en anglais, s'articulent autour de 6 grands domaines : Business stratégie et création de valeur, Management des Ressources humaines, Finance, Revenue Management, Marketing, Ventes et distribution, Communication. La certification IHMP permet d'obtenir une équivalence de 20 % des UV du MBA *Hospitality Management* de l'ESSEC. La promotion diplômée en 2012 comprenait 27 collaborateurs, dont un tiers de femmes, âgés de 26 à 48 ans et réunissant 17 nationalités différentes ; sept marques et neuf métiers étaient représentés.

Dans tous les hôtels du Groupe, les managers ne détenant pas de diplôme d'une formation supérieure peuvent valoriser leurs années d'expérience dans l'hôtellerie par un MBA *International Hospitality and Service Industries Management*, grâce à un **partenariat conclu avec l'Institut des Hautes Études de Glin**. Les cours théoriques de l'institut sont dispensés en ligne et en anglais via une classe virtuelle. L'obtention du diplôme pourra amener les chefs de service et les Directeurs d'hôtels à évoluer vers des fonctions plus élevées au sein de l'organisation.

### L'Académie Accor

En 1985, le groupe Accor crée la première université d'entreprise en Europe dans le domaine du service : l'Académie Accor. Depuis 27 ans, ce lieu pionnier a pour vocation de former l'ensemble des collaborateurs du Groupe. L'Académie Accor se veut également être un creuset d'échanges et de diffusion de la culture Accor.

L'Académie Accor s'appuie sur un réseau de 18 campus dans le monde pour proposer des formations correspondant à l'ensemble des champs d'expertise et des métiers hôteliers. Ces formations s'adressent à tous les collaborateurs sous enseigne Accor, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté. L'ensemble des hôtels filiales, managés ou franchisés ont accès aux formations proposées ; ces formations peuvent être personnalisées en fonction des besoins liés au mode de management de l'hôtel.

La mission première de l'Académie Accor est de former les collaborateurs pour garantir un service d'une qualité irréprochable à tous les clients. Sa seconde mission est d'accompagner le développement du Groupe par la professionnalisation des métiers. En effet, Accor prévoit 1 000 ouvertures d'hôtels à horizon 2015 ; avec ce rythme d'expansion, la formation joue un rôle essentiel. Dans certains pays, l'Académie Accor se substitue aux écoles hôtelières qui font défaut localement.

Trois ambitions pédagogiques fondamentales régissent le fonctionnement de l'Académie Accor :

- refléter la réelle promesse et l'**identité de chaque marque**, par la conception, la production et l'animation de formations spécifiques à celles-ci ;
- intégrer les tendances économiques, technologiques et sociétales, en offrant des **outils pédagogiques innovants** en phase avec les évolutions du marché ;
- faire en sorte que tous ses programmes véhiculent la culture, le management et les **méthodes hôtelières spécifiques de Accor**.

L'Académie Accor a toujours placé l'innovation au cœur de son mode de fonctionnement. Elle propose des dispositifs de formation intégrant de plus en plus les nouvelles technologies, qui peuvent être regroupés sous l'appellation *blended learning*. L'Académie Accor forme donc aussi bien en présentiel qu'à distance, pour apporter la formation sur le terrain, là où les collaborateurs se trouvent, via des modules *e-learning*, des classes virtuelles, etc.

Aujourd'hui, repérer, développer et fidéliser les talents constitue un enjeu crucial pour soutenir la stratégie de conquête de Accor. La formation est indéniablement placée au cœur de l'activité du Groupe. Avec plus de 250 modules de formation proposés en 20 langues et déclinés localement, l'Académie Accor se positionne donc comme la référence internationale en termes de formation aux métiers hôteliers.

## La mobilité internationale

La présence du Groupe dans 92 pays offre aux collaborateurs de nombreuses **opportunités de carrière à l'international**. Les collaborateurs peuvent bénéficier du support des équipes Mobilité internationale et Expatriation, dont les missions sont :

- d'aider les managers et les équipes Ressources humaines localement à identifier et à recruter les profils correspondant à leurs besoins ainsi qu'à définir les conditions contractuelles applicables à chaque collaborateur ;
- d'accompagner les collaborateurs à chaque étape de leur projet et de leur mobilité (faisabilité du projet, formation interculturelle, etc.) ;
- de s'assurer du respect des règles de mobilité définies par le Groupe (prise en charge du déménagement, hébergement temporaire à l'arrivée, etc.).

Afin d'accompagner le changement de *business model*, un des enjeux du Groupe est aujourd'hui d'identifier les talents locaux et de les faire évoluer grâce à une expérience internationale. La

transmission de savoir-faire, le partage d'expériences et de *best practices* leur permettront de grandir au sein de l'organisation.

Le Groupe souhaite s'implanter de façon durable dans les pays dans lesquels il se développe. Pour cette raison, il souhaite favoriser la prise de responsabilité du personnel local au sein des hôtels. Ainsi, au 31 décembre 2012, 73 % des Directeurs d'hôtels filiales et managés possédaient la nationalité du pays dans lequel leur hôtel est situé.

Un site **Intranet « Mobilité internationale »** est mis à disposition de tous les collaborateurs. Ce site regroupe les informations utiles (formalités, *check list*, guides pays, etc.). 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.

## Un outil de mobilité interne

**Success** est un outil managérial international permettant de gérer la carrière des managers et exécutifs du Groupe. Plus de 5 000 collaborateurs ont une visibilité sur l'ensemble des postes de managers Accor. Chaque collaborateur informe sa hiérarchie de son projet de carrière en y inscrivant son curriculum vitae, ses souhaits d'évolution, ses entretiens annuels d'évaluation et peut postuler aux offres d'emploi disponibles. Les informations postées par les collaborateurs sont accessibles aux managers encadrants qui peuvent les consulter et ainsi planifier et anticiper leurs recrutements.

## Évaluer et accompagner

Le Groupe préconise que 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.

## Soutenir 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 et insufflent une culture de management en lien avec leur identité. Les marques dynamisent leur attractivité grâce à leurs programmes de la formation continue, contribuant ainsi à accroître l'expertise et l'employabilité de leurs équipes.

## Faire progresser les collaborateurs

Par exemple, la marque **Sofitel** a confirmé en 2012 son programme « Ambassadeur », un programme de développement



de carrière destiné à l'ensemble des collaborateurs, et composé de trois étapes clés :

- **Be Yourself** : sélection des talents et partenariat exclusif avec 15 écoles hôtelières dans le monde pour former les futurs managers Sofitel : *School of Excellence* ;
- **Be Ready** : étape destinée à la formation de tous les Ambassadeurs, d'une durée flexible de un à 24 mois, comprend sept formations au terme desquelles un ambassadeur reçoit son accréditation ;
- **Be Magnifique** : un ambassadeur accrédité peut alors : 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.

**Novotel** a lancé en 2010 sa politique Ressources humaines mondiale, baptisée *Move Up*. En 2012 le programme était toujours en phase de déploiement dans les hôtels Novotel du Groupe. 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, : à fin 2012, 253 hôtels ont déployé *Welcome* dans le monde ;
- **Itinéraires** : parcours qualifiants pour les employés que chacun peut réaliser à son propre rythme : à fin 2012, 112 hôtels avaient déployé *Itinéraires*. La fin du déploiement en Europe est prévue pour 2013 ;
- **Novotel Service Attitudes** : ce programme définit le style et l'esprit de service de la marque : 250 hôtels ont formé leurs équipes aux attitudes de service à fin 2012 ;
- **Globe-Trotter** : permet de devenir chef de service dans une période de deux ans dont une année passée dans un autre pays du même continent ;

- **GM Pass** : les chefs de service déterminés à franchir une nouvelle étape dans leur carrière, pourront devenir Directeurs d'hôtel en 12 mois ;

- **Visa** : les collaborateurs les plus performants dans leur métier pourront travailler un mois dans un autre pays : 121 collaborateurs ont été sélectionnés depuis 2010.

### Faire vivre l'esprit de la marque

Les marques ont mis en œuvre des formations auprès de leurs collaborateurs, afin de les aider à transmettre l'identité de la marque auprès des clients et à répondre à leur exigence d'excellence.

En 2012, **Mercure** a entrepris le déploiement du pacte qualité Mercure et des formations qui l'accompagnent. Deux *e-learning* ont été développés en partenariat avec l'Académie Accor : le premier s'intitule *discover Mercure* et s'adresse aux effectifs non-encadrants, son objectif est de faire découvrir la marque dans tous ses aspects ainsi que sa politique qualité. Le second *Manage Mercure quality guarantee* s'adresse aux effectifs encadrants et se focalise sur la démarche qualité, ses étapes, ses actions, et la vérification de la conformité.

La fin de l'année 2011 avait été marquée par la création d'une méga-marque **ibis**. L'enjeu en 2012 était de faire de chaque collaborateur un ambassadeur du changement stratégique des marques économiques auprès des clients. En novembre 2012, 97 % des Directeurs avaient participé aux journées *kick off* organisées dans les pays et les zones géographiques. Afin que les équipes s'impliquent dans le projet, deux modules de formation ont été développés et administrés par les Directeurs : « découvrez *ibis family* » et « devenez un ambassadeur auprès de nos clients ». En novembre 2012, 91 % des équipes avaient été formées.

## 2.2.3. L'ENGAGEMENT DU GROUPE ENVERS SES COLLABORATEURS

L'engagement de Accor auprès de ses collaborateurs se traduit aussi par l'ambition de promouvoir la **diversité**, une **rémunération** équitable, de bonnes **conditions de travail**, et un **dialogue social** de qualité avec les parties prenantes.

### L'ambition de diversité

La volonté du Groupe est de reconnaître les différences individuelles de tous ses collaborateurs et de placer les compétences au cœur des dispositifs de gestion des Ressources humaines. Cette ambition se structure autour d'engagements formalisés pour le Groupe et de priorités fixées d'ici à 2015.

L'ambition de diversité découle de quatre enjeux majeurs pour Accor :

- un enjeu de **responsabilité sociale** : Accor, en tant qu'employeur équitable et durable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lequel il se déploie ;
- un enjeu d'**attractivité employeur** : une entreprise diverse qui respecte ses salariés renvoie une image positive à l'externe ;
- un enjeu **commercial** : intégrer la diversité, c'est aussi mieux comprendre les attentes des clients et concevoir des solutions pour y répondre ;

- un enjeu **de performance** : l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail, un collaborateur épanoui est un collaborateur performant.

### L'engagement du Groupe en faveur de la diversité

L'engagement du Groupe pour la diversité et contre la discrimination est formalisé à travers la signature d'une Charte et d'un accord de Groupe.

En 2011, Accor a déployé la **Charte internationale de la Diversité** en 15 langues. Elle est le socle de la politique diversité, signée par Denis Hennequin, Président-directeur général. Elle 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, etc. ;
- **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, etc.) 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.

#### Quatre priorités ont été définies d'ici 2015 :

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

L'engagement du Groupe en faveur de la diversité et contre la discrimination s'inscrit dans la droite ligne de la signature en 2004 de la **Charte de la Diversité en France**.

Plus récemment, en 2012, Orbis, filiale de Accor en Pologne, est une des premières entreprises signataires de la **Charte Diversité Pologne**. La Direction de Accor en Pologne a choisi deux priorités en 2012 sur le thème de la diversité : maintenir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes aux postes de direction (40 % de Directeurs d'hôtels en Pologne sont des femmes à fin 2012) et sensibiliser les équipes sur

la diversité des âges pour améliorer les comportements managériaux.

### 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 définis localement déterminent ensemble les actions réalisées en faveur de la diversité. Les actions menées en 2012 s'articulent autour des thèmes suivants :

#### Les populations en difficulté

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

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

Depuis 2006, **Accor Maroc** a mis en place un centre de formation par apprentissage, en partenariat avec la Coopération Allemande GTZ et le Département de la Formation professionnelle. Les trois objectifs sont de former des jeunes en échec scolaire, de lutter contre la marginalisation et l'exclusion des personnes en recherche d'intégration sociale, et de contribuer à l'émancipation de la femme dans le monde rural. À l'occasion des 8<sup>es</sup> Rencontres Internationales de la Diversité qui se tenaient au Maroc, Accor Maroc s'est vu remettre le Trophée de la diversité 2012 dans la catégorie « Recrutement et intégration de catégories défavorisées ».

**En Australie**, les hôtels du Groupe poursuivent pour la quatrième année consécutive leur programme *Indigenous Job Ready Program*. Depuis 2009, ce programme consiste une formation intensive, destinée à faire découvrir les métiers d'accueil de l'hôtellerie. En partenariat avec le Ministère Australien de l'éducation, de l'emploi et des relations sociales et le *Job Services Australia (JSA)*, Accor en 2012 a organisé 16 ateliers dans diverses régions du pays. 130 aborigènes ont participé, ce qui a permis à 90 d'entre eux d'obtenir un emploi dans le Groupe.

#### L'égalité professionnelle

Le **reporting diversité Groupe 2012** a permis un état des lieux sur **la représentativité des femmes** dans les postes de management : Directeurs d'hôtels, Directeurs d'Opérations et Comité de direction pays ainsi que dans les sièges notamment pour les cadres dirigeants. Ainsi, au 31 décembre 2012, Accor comptait 27 % de femmes Directeurs d'hôtels filiales et managés.



Le Groupe s'est fixé un **objectif mondial** de 35 % de femmes Directeurs d'hôtels d'ici à 2015, ce qui représente un palier intermédiaire dans l'atteinte de l'objectif fixé de 50 %.

Le **Conseil d'administration** comptait trois femmes sur onze membres à fin 2012. Soit une représentativité de 27 %. Le **Comité exécutif** comportait deux femmes sur huit membres à fin 2012.

Accor comptait dans le monde, 62 363 femmes, soit 47 % des effectifs à fin 2012. Elles représentaient 41 % des encadrants.

Accor a lancé son réseau international de femmes : **Women at Accor Generation**, le 10 décembre 2012. Le réseau est ouvert aussi bien aux femmes qu'aux hommes sous enseigne d'une marque Accor et se décline au travers de 8 réseaux régionaux. Le réseau de femmes a pour ambition de lutter contre les stéréotypes et l'autocensure des femmes ; son action s'appuie sur le mentoring des femmes, le partage d'expériences, la formation et le travail en réseaux.

En 2011, Accor a participé à une **étude recherche action menée par l'IMS** auprès des hôtels et des sièges en France, aux côtés de huit autres entreprises françaises. L'objectif de cette initiative était de quantifier les stéréotypes de genre et leur impact sur la discrimination faite aux femmes et sur leurs possibilités d'accès à des postes à responsabilité. Les résultats révélés en 2012 indiquent que Accor de par son fort taux de mixité génère des stéréotypes positifs mais que néanmoins des efforts restent à réaliser pour améliorer la cohésion sociale et diminuer les sentiments de discrimination liés au genre. Cette étude aura permis de sensibiliser les équipes et de déboucher sur des actions concrètes à mettre en place.

L'ensemble des équipes des sièges et hôtels filiales en France est couvert par un **accord sur le sujet de la mixité hommes-femmes**. En 2011, un accord a été signé pour l'hôtellerie filiale, tandis que des accords ont été conclus en 2012 pour les sièges Accor SMI (siège Evry) et Accor SA (siège Paris).

### 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 pour une durée de trois ans (2012-2014) sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Dans le cadre de cet accord, l'équipe de la **Mission Intégration des Personnes Handicapées** a réalisé en 2012 :

- 37 recrutements, principalement en CDI, sur l'ensemble des activités Accor France ;
- 92 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 57 collaborateurs (sourds et malentendants, atteints d'un handicap psychique, malvoyants) sur les métiers de la cuisine, de la salle et des étages. Par exemple, le Novotel

Paris Tour Eiffel a accueilli neuf personnes en situation de handicap pour une formation de trois mois ayant pour objectif de leur proposer une embauche en CDI à l'issue de cette formation ;

- 30 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 ou d'un bilan d'orientation ;
- 30 personnes en situation de handicap du secteur protégé et adapté ont pu exercer leur activité grâce au partenariat développé avec le Groupe.

En novembre 2012, deux nouvelles campagnes de communication ont été lancées pour faciliter l'accueil et l'intégration des personnes handicapées visant les collaborateurs, et les jeunes des lycées hôteliers, centres de formation d'apprentis et instituts médico-éducatifs. Portées par un même message fort, « tous les jours, nous accueillons des personnes très différentes. Depuis toujours, nous les recrutons », Elles illustrent avec un discours adapté au public visé la réalité de la diversité et du handicap au sein de Accor.

À fin décembre 2012, Accor emploie en France 536 personnes handicapées (en Équivalent Temps Plein). Son taux d'emploi est de 4,15 %.

À l'international, en fonction de la législation locale et de la priorité choisie par les équipes de management locales, des initiatives sont prises en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

**Accor Thaïlande** a mis en place depuis un an un programme d'embauche et d'intégration pour les personnes handicapées, dans tous ses hôtels. Ce même programme a été récompensé par le ministère du travail Thaïlandais, le 3 décembre 2012 à Bangkok lors de la journée Internationale des personnes handicapées. À ce jour, plus de 30 personnes handicapées sont intégrées au sein des équipes en Thaïlande.

**Au Brésil**, la politique diversité du Groupe en matière de handicap est facilitée par l'existence d'une législation locale en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. À fin 2012, 105 collaborateurs en situation de handicap étaient employés dans les différentes marques du Groupe.

### 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'actions :

- 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<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2012. 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.

Ces accords, arrivant à leur terme au 31 décembre 2012, conformément aux dispositions réglementaires se prolongent *de facto*, dans l'attente de la loi sur le contrat de génération en France courant 2013, période pendant laquelle une nouvelle négociation sera ouverte.

## 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 chaque année auprès des collaborateurs permet de s'assurer du climat et 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.

La politique de non-discrimination et diversité pour **le Groupe** est portée par la Direction Diversité depuis 2008. De plus, une adresse courriel est disponible sur l'intranet diversité monde. Ces deux dispositifs peuvent permettre aux collaborateurs de signaler un ressenti de discrimination et/ou d'inégalité de traitement.

### Le CV Anonyme sur le site de recrutement « Accorjobs »

Sa mise en place était l'un des points de **l'accord 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**. Ainsi, le CV anonyme a vocation à éviter d'éventuels discriminations et phénomènes d'homophilie, même inconscients, liés à l'âge du candidat, à son sexe, ou à son origine.

### Former à la diversité

L'ambition de diversité prend son sens au niveau des collaborateurs et de leur vie quotidienne au travail. Accor dispose de deux leviers pour enrayer les stéréotypes : la formation et la démonstration des bonnes pratiques mises en œuvre dans le Groupe.

Le programme de *e-learning* « Management de la diversité », déployé en France et primé par l'AFPA en 2011 a été adapté à la législation européenne et traduit en anglais. En France, entre 2011 et 2012, presque 2 000 managers ont déjà été formés grâce à cet outil. Cette version sera déployée en Europe en 2013.

Le site diversité Groupe, déployé depuis janvier 2011 sur l'intranet est le support de communication de l'ambition de diversité. Il détaille les bonnes pratiques remontées au sein du Groupe et met à disposition des documents à portée internationale tels que la Charte internationale de la Diversité Groupe et des documents ressources tels que les Directives Européennes en matière de non-discrimination et diversité et un guide du recrutement en six langues.

### 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 collaborateurs 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 <sup>(1)</sup>, l'enveloppe 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 2012, le Groupe a poursuivi au plan mondial les enquêtes de rémunération sectorielles : outre la zone Europe Moyen-Orient Afrique où plus de pays et de marques sont désormais intégrés, la conduite d'enquêtes spécifiques aux métiers de l'hôtellerie s'étend à l'Amérique du Nord et Latine et à l'Asie-Pacifique. Accor a également confirmé sa participation au réseau mondial de *benchmark* sectoriel en rémunération et avantages *International Hospitality Industry Club Survey*, qui a conduit en 2012 une enquête sur les pratiques régionales de rémunération globale des collaborateurs internationalement mobiles au sein des grands groupes hôteliers au Brésil, en Chine, en Inde et aux Émirats Arabes Unis.

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. Après la filière Opérations finalisée en 2011, les filières Informatique et Ventes-Distribution ont été finalisées en 2012 et la filière Marketing a pu être lancée.

Le montant des coûts de personnel pour les sièges et hôtels filiales du Groupe est détaillé en partie 5.1.9., note 4. Charges d'exploitation.

### 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 2012, 3 858 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 2012, 2 427 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. 8 681 salariés ont investi dans ce 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 93 sociétés pour l'exercice 2011. Le montant de la participation 2011 versé en 2012 était de 8,8 millions d'euros nets et a bénéficié à 22 590 employés, soit un montant moyen net de 390 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.

En 2012, un supplément de participation a été négocié par les partenaires sociaux, en lien notamment avec la loi du 28 juillet 2011 mettant en place la « Prime de partage des profits ». Un accord instituant un versement tenant uniquement compte du temps de présence en 2011 a été signé de manière unanime. Ainsi, 5 millions d'euros (hors forfait social) ont été répartis entre les bénéficiaires de l'accord de participation du Groupe en France, ce qui a représenté une augmentation de plus de 50 % du volume global de participation versé au titre de l'année 2011.

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 2012, près de 21 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2011 à 24 092 salariés, ce qui représente un montant moyen de 871 euros par personne.

À plusieurs reprises depuis 1999, Accor a proposé 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, 11 514 salariés sont actionnaires du Groupe au 31 décembre 2012 (tel que détaillé page 311).

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

## La prévoyance

**En France**, un nouvel accord collectif de Groupe en matière de Prévoyance et Frais de santé a été négocié en 2012 et entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Avantage social important de chaque salarié et de sa famille, les régimes de Prévoyance et de Frais de santé ont été adaptés pour ajuster les garanties aux besoins des salariés et répondre aux engagements de responsabilité et de solidarité nécessaires à leur pérennité. À cette occasion, le niveau de la couverture a été amélioré, et le coût a été négocié grâce à un appel d'offres réalisé auprès de plusieurs assureurs du marché.

Afin d'accompagner ses collaborateurs dans la compréhension des régimes dont ils relèvent, Accor a 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 a poursuivi, plus particulièrement en Europe, au Moyen-Orient, et en Afrique, l'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, etc.), 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 2012, les sujets suivants ont été traités :

- les hypothèses actuarielles et le processus de consolidation au niveau Groupe ;
- le suivi de la gestion financière des actifs de retraites externalisés, dans les pays suivants : Brésil, États-Unis et Royaume-Uni ;
- l'analyse des stratégies d'investissement des collaborateurs et du taux de souscription au Plan d'Épargne Retraite Collectif en France, mentionné au chapitre « L'épargne salariale » ;
- position du Groupe des régimes « article 39 ».

## La santé et les conditions de travail

Accor est garant de la sécurité des collaborateurs dans les hôtels et les sièges. Le Groupe sensibilise et forme aux bonnes pratiques en matière de santé et de postures de travail. L'engagement du Groupe est soutenu par la signature d'accords collectifs. Les franchisés sont encouragés à mener des actions de prévention au profit de leurs salariés, notamment par la mise à disposition d'outils et la communication d'objectifs chiffrés au niveau du Groupe dans la stratégie de développement durable PLANET 21.

## La santé et la sécurité de nos collaborateurs

Accor considère que le bien-être des collaborateurs et la qualité de vie au travail sont des éléments essentiels de la cohésion des équipes au sein des hôtels et des sièges.

Accor prend en considération les risques de ses métiers sur la santé de ses collaborateurs, notamment sur les métiers des étages.

Des mesures préventives sont prises, comme par exemple en France où un système de lève lit hydraulique Levly® est mis en place pour améliorer les conditions de travail des femmes et valets de chambre. Rehaussés à hauteur de la taille, ces lits ergonomiques limitent les risques de lésions des articulations. Jusqu'ici déployés dans les marques haut et milieu de gamme, une étude est en cours pour envisager l'application de cette solution technique à la nouvelle literie ibis. Ainsi, depuis 2007, 8 940 Levly® ont été subventionnés par la Mission Intégration des Personnes Handicapées (MIPH), dont 311 nouveaux Levly® installés courant 2012. Dans le Groupe, cette initiative est relayée d'autres des pays tels que le Royaume-Uni, la Belgique, la Bulgarie, le Ghana, les Pays-Bas et la Pologne.

Lors de la conception de la nouvelle literie **ibis** dans tous les hôtels de la marque, le choix de la technique de pliage des draps retenu a permis de réduire la masse soulevée par les personnels des étages quotidiennement, diminuant ainsi les risques de troubles musculo-squelettiques.

Les **maladies professionnelles** ne font pas l'objet d'un suivi en central. En France, l'information est suivie au sein des différents Comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), au sein de chaque structure juridique. Un reporting centralisé va être organisé en France à partir de 2013. À l'international, cet indicateur ne fait pour l'instant pas l'objet d'une remontée.

En 2012, dans les établissements filiales et managés, 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) était de 13,5 %, contre 14,5 % en 2011 (pour cet indicateur, l'hôtel du Turkménistan est exclu du périmètre en 2011 et 2012 (interdiction légale de remonter cette information) et les hôtels de la marque Motel 6 et Studio 6 sont exclus du calcul de cet indicateur en 2011, pour des raisons de non-homogénéité des données).

Au cours de l'année 2012, un collaborateur en Thaïlande est décédé suite à un accident de trajet. Accor n'a pas eu à déplorer d'accidents sur le lieu de travail dont la gravité ait entraîné le décès d'un collaborateur.

De façon générale, le **taux de gravité des accidents du travail** n'est pas à ce jour mesuré par le Groupe

## 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 France**, Accor a continuellement assuré la formation et la conformité des comités d'hygiène et de sécurité, en accord avec la législation, afin de garantir des conditions de travail adéquates et sûres.

**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 ainsi développé un programme de formation des Directeurs d'hôtels et des chefs de départements des hôtels filiales et managés du pays.

### 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 et qualitatifs tels que 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 sur la prévention de ces risques via la

sensibilisation des acteurs par le biais de formations accessibles à tous et sur le partage et le déploiement d'une méthode de diagnostic de la souffrance au travail. Cette évaluation a été réalisée en 2011 et les résultats ont pu être communiqués en 2012. Ainsi, 7 321 salariés ont répondu à l'enquête, représentant 54,74 % de l'hôtellerie filiale en France. Les résultats indiquent des perceptions positives sur les relations interpersonnelles et hiérarchiques. Des besoins ont été exprimés, notamment sur l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et privée. La restitution des résultats auprès du Comité de concertation Hôtellerie mènera à la constitution de plans d'actions.

### Formations sur la santé et l'alimentation des collaborateurs

Accor encourage la formation des collaborateurs et l'apprentissage de bonnes pratiques pour limiter les maladies et accidents liés au travail.

Dans le cadre du programme PLANET 21, les hôtels filiales, managés et franchisés sont incités à mettre en place des sessions de sensibilisation et de formation auprès des collaborateurs principalement sur les sujets suivants : prévention contre le VIH/sida, prévention des maladies chroniques (diabète, cancers, maladies cardio-vasculaires), sensibilisation à la nutrition et à l'alimentation équilibrée, prévention des risques psychosociaux (stress, etc.) et premiers secours. L'objectif est de veiller à ce que l'approche soit adaptée aux enjeux de santé pertinents et spécifiques aux pays/régions. Les hôtels reportent ces formations dans OPEN, l'outil de pilotage développement durable du Groupe.

#### Résultats Charte 21

Formations santé/bien-être	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Filiales & managés	Franchisés	Périmètre total 2012
Hôtels organisant des formations pour la santé et le bien-être	24 %	44 %	61 %	52 %	72 %	47 %	27 %	40 %

#### 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 2012, près de 15 000 collaborateurs ont pu assister à des séances de sensibilisation et de formation ; 934 hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs.

Afin de répondre aux questions des collaborateurs sur la santé et le bien-être, les collaborateurs Accor de onze pays d'Afrique peuvent dorénavant se rendre sur Accor E-care, un tout nouveau

site Internet inauguré le 14 février 2012. À l'origine lancé pour la prévention contre le VIH/sida, sa portée a été élargie à d'autres maladies pertinentes sur la zone.

#### L'organisation du temps de travail

Compte tenu de l'activité du Groupe et de l'amplitude d'ouverture des hôtels, les collaborateurs de l'hôtellerie peuvent travailler selon des horaires variables. Ils peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends.

**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, Cafés, Restaurants, les heures effectuées entre la 36<sup>e</sup> et la 39<sup>e</sup> heure sont majorées à hauteur de 10 %. Dans les hôtels filiales, les heures supplémentaires entre la 36<sup>e</sup> et la 39<sup>e</sup> 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**, 88 % des collaborateurs Accor des sièges, et des hôtels filiales et managés travaillent à temps plein et 12 % d'entre eux travaillent à temps partiel. 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. Ce dispositif a été élargi à compter du 2 avril 2012 à l'ensemble des hôtels filiales en France ainsi qu'au siège hôtellerie.

### Le dialogue social

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.

### Baromètre social interne

Le Groupe mène des **enquêtes d'opinion** tous les deux ans auprès des hôtels filiales et managés afin de mesurer la satisfaction des collaborateurs sur des thèmes liés à la vie dans l'entreprise et d'envisager des axes de progrès.

Un noyau de questions a été défini au niveau du Groupe et doit être intégré dans chaque étude d'opinion réalisée localement, pour obtenir des informations comparables sur l'ensemble du périmètre. D'autres questions, liées aux problématiques locales ou des marques, peuvent leur être ajoutées. Les résultats des enquêtes sont restitués auprès de toute la chaîne de responsabilité hôtelière et des sièges. Pour les équipes, la plus-value de ces études d'opinion repose sur la mise en place de plans d'actions en fonction des axes d'amélioration apparus.

D'année en année, la consolidation des enquêtes montre que les résultats du Groupe restent stables et que les équipes expriment avec constance une forte satisfaction générale et une grande fierté d'appartenance.

En 2010/2011, 75 699 collaborateurs issus des établissements filiales et managés du Groupe dans 71 pays ont répondu aux enquêtes, ce qui correspond à un taux de participation de 87 %.

### Réponses positives : « d'accord » et « tout à fait d'accord » aux principaux leviers de satisfaction identifiés par le Groupe

Sièges et hôtels Filiales et Managés	Taux de réponses positives	
	Total	Dont tout à fait d'accord
Je suis fier(e) de travailler chez Accor	87 %	40 %
Mon travail me permet de développer mes compétences	86 %	34 %
Je bénéficie de bonnes conditions de travail	80 %	28 %

En complément des enquêtes d'opinion, un outil est mis à disposition pour permettre à tout manager de mesurer le climat de travail et l'implication de chacun dans son équipe à partir de 8 grands thèmes. Le « **Climat Local et Initiative Personnelle** » (**CLIP**) débouche sur un plan d'action destiné à faire progresser le management et à améliorer l'ambiance de travail. L'outil est disponible en version électronique ou papier, en 11 langues ; il est accessible sur le site Intranet dédié du Groupe.

### Great Place to Work

L'agence Great Place to Work® Institute a annoncé le 14 novembre 2012 son classement mondial des 25 multinationales où il fait bon travailler. Accor est premier groupe français à apparaître dans la sélection des *World's Best Multinational Workplaces*.

Pour Accor, cette récompense s'ajoute aux autres distinctions décernées par l'institut pendant l'année 2012 dans sept pays : en Argentine, en Autriche, au Brésil, au Chili, au Mexique, au Pérou et au Royaume-Uni.

### Le bilan des accords collectifs

De nombreux accords collectifs ont été signés en 2012, en France comme à l'international, ils ont porté notamment sur les sujets de la diversité, de la gestion des emplois et compétences, de la rémunération, etc.

**En France**, chaque année, dans toutes les structures juridiques, des négociations collectives annuelles obligatoires (NAO) sont menées avec les représentants syndicaux sur la politique salariale et des accords sur l'intéressement collectif sont entérinés.

Pour l'hôtellerie en France, un accord triennal 2012-2014 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a été signé. Cet accord fait suite à l'accord triennal portant sur les années 2009-2011. Les moyens d'accompagnement des collaborateurs mis en œuvre sont les entretiens annuels, l'information, la formation et les dispositifs d'acquisition d'une qualification. Les conditions d'éligibilité et de transfert pour la mobilité interne des collaborateurs ont été définies.



En outre, dans les pays dans lesquels le Groupe est implanté, des accords collectifs sont également signés :

- **En Hongrie**, un nouvel accord collectif pour l'hôtellerie a été signé le 7 juillet 2012 avec les parties prenantes, conformément à l'obligation réglementaire de renouvellement. Cet accord définit les conditions d'emploi et de travail et autres avantages complémentaires au droit du travail local.
- Un nouvel accord collectif pour l'hôtellerie a également été signé **aux Pays-Bas**, il porte sur les conditions de travail, dont les heures de travail, les congés, le bien-être au travail, etc. L'accord a notamment consisté en la négociation d'une augmentation de 1,25 % du salaire brut au 1<sup>er</sup> janvier 2013.
- Enfin, au **Brésil**, l'accord collectif sur la politique salariale a été renouvelé en 2012 ; il intègre notamment l'extension du programme de bonus à tous les salariés.

## Les différentes instances sociales

### 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 76 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 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 et par un représentant de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (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. Afin d'assurer une permanence du circuit d'information et de préparer la réunion annuelle du Comité européen, le Bureau du Comité européen a été constitué par un avenant du 8 octobre 2004. Cette instance peut notamment être convoquée en séance extraordinaire pour procéder à un échange de vue et un dialogue sur les mesures envisagées.

## 2.3. RAPPORT ENVIRONNEMENTAL

### 2.3.1. POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

#### Organisation interne

La politique environnementale fait pleinement partie de PLANET 21, la stratégie Développement durable du Groupe.

PLANET 21 a été défini par la Direction du Développement durable, rattachée au Directeur des Ressources humaines Monde, membre du Comité exécutif du Groupe.

La Direction du Développement durable coordonne et accompagne la mise en place de PLANET 21 dans les différentes marques et services supports (Directions des Achats, du Marketing, de la Distribution, juridique, technique). La politique de développement durable est déclinée dans les pays et les marques via un réseau composé d'environ 80 coordinateurs répartis dans le monde.

#### OPEN, l'outil de pilotage et d'évaluation

Accor suit le programme PLANET 21 via OPEN, l'outil de pilotage développement durable du Groupe, accessible depuis 2005 sur l'Intranet. Cet outil permet aux hôtels la saisie, le suivi et le pilotage :

- de leur performance développement durable via les 65 actions environnementales et sociétales de la Charte 21 ;
- de leurs consommations d'eau et d'énergie grâce à une saisie et à un suivi mensuels ;
- de leurs consommations de blanchisserie pour les hôtels participant au projet *Plant for the Planet* qui 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 ;
- de leurs quantités de déchets produits dans les établissements en fonction de leur valorisation (décharge, incinération, recyclage, etc.) et de l'évolution des coûts associés.

OPEN fera progressivement l'objet d'une refonte à partir de 2013 afin de faciliter l'accessibilité à l'outil et renforcer ses fonctions de pilotage.

#### Charte 21

Depuis 2005, la Charte 21 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, etc.). Suite à une mise à jour de la Charte 21 en 2011, elle intègre désormais des actions sociétales comme l'organisation de formations pour la santé et le bien-être des collaborateurs ou l'achat de produits issus du commerce équitable.

Au-delà d'un outil de reporting, la Charte 21 est surtout un outil de pilotage. Pour renforcer cet aspect, un classement des actions, à vocation interne, a été mis en place : les actions sont réparties en quatre niveaux (Bronze, Argent, Or, Platine) selon le degré d'avancement et d'investissement qu'elles requièrent. Les hôtels sont ainsi guidés dans le déploiement progressif des actions et peuvent s'autoévaluer.

La Charte 21 est structurée en cinq parties :

- management (12 actions) ;
- énergie (18 actions) ;
- eau (12 actions) ;
- déchets (13 actions) ;
- produits (10 actions).

Dans une logique de progrès continu, certaines actions ont été précisées, supprimées ou d'autres ajoutées en 2012. 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 21 dans ses audits qualité menés par des auditeurs externes, et ce, afin de renforcer la fiabilité des réponses. En 2013, les dix actions les plus essentielles de la Charte 21 seront auditées. En raison du calendrier d'audit, les résultats ne sont pas inclus dans la consolidation annuelle mais permettent un suivi en interne du niveau de fiabilité des réponses des hôtels.

Après la période annuelle de reporting, ces données sont consolidées et analysées au niveau Groupe : elles fournissent les résultats des tableaux ci-après. Sauf mention contraire, ces résultats concernent l'ensemble des hôtels Accor dans



le monde, à l'exception des instituts de thalassothérapie qui appliquent la même Charte que les établissements hôteliers auxquels ils sont rattachés et sont donc comptabilisés avec ceux-ci ainsi que les Aparthotels Adagio qui n'appliquent pas la Charte 21 Accor<sup>(1)</sup>. L'ensemble du processus de reporting est défini dans le protocole de reporting développement durable mis en ligne sur le site Internet du Groupe (accor.com).

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, etc.), le pourcentage d'hôtels est alors calculé par rapport au périmètre

pertinent. Par défaut, les résultats couvrent l'ensemble des hôtels ayant répondu à la Charte 21 en 2012 sauf mention contraire. Les résultats sont détaillés pour les zones géographiques suivantes : France, Europe hors France, Asie Pacifique, Amérique latine et Caraïbes, et autres pays (Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Nord).

En 2012, 3 080 hôtels ont reporté leurs actions de la Charte 21 soit 92 % du réseau. De plus, pour la 2e année consécutive, **100 % des hôtels filiales et managés** appliquent la Charte 21 et 81 % des établissements franchisés ont participé au reporting de la Charte 21. La diminution du taux de réponse s'explique par la sortie des hôtels de la marque Motel 6 et Studio 6 du réseau Accor et par l'accroissement du volume d'hôtels franchisés.

Hôtels appliquant la Charte 21	2011		2012	
	Nombre d'hôtels	% d'hôtels	Nombre d'hôtels	% d'hôtels
Filiale	2 056	100 %	1 390	100 %
Management	564	100 %	649	100 %
Franchise	1 137	82 %	1 041	81 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 757</b>	<b>94 %</b>	<b>3 080</b>	<b>92 %</b>

Degré d'application de la Charte 21 en 2012	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2012	Évolution 2011-2012
Nombre moyen d'actions réalisées	35	42	42	44	42	39	+ 4 actions

### Suivi des consommations d'eau et d'énergie

La gestion de l'eau et l'énergie, pilotée par la Direction du Design et Services techniques Groupe, s'appuie sur le réseau des Directions techniques dans les pays ou régions en déployant des méthodes et des outils pour renforcer et fiabiliser le suivi des consommations d'une part, et permettre aux hôtels de maintenir ou d'améliorer leur niveau de performance d'autre part.

La démarche d'optimisation de la performance des hôtels est mise en œuvre depuis 2005 grâce à un module dédié dans l'outil OPEN, en constante évolution, ainsi qu'à la mise en place de processus de management spécifique à l'hôtellerie, notamment une méthode développée en interne appelée BOOST. Un nouveau tableau de bord sera déployé courant 2013 dans OPEN afin de fournir un ratio énergie, calculé en intégrant les paramètres de météo et de taux d'occupation. Ce ratio permet une comparabilité pertinente et une réelle mesure de l'efficacité du management de l'énergie.

Pour renforcer la fiabilité des données, Accor a mis en place un processus en 2011 de 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). Sur l'ensemble du périmètre concerné, seuls les hôtels dont les données eau et énergie ont été validées régionalement sur les 12 mois sont consolidés et publiés.

Ce processus de gestion commune couvre plus de 90 % des hôtels filiales et managés dans l'ensemble des pays ou Accor est présent.

En 2012, les données de consommation d'eau et d'énergie de 1 459 hôtels filiales et managés ont été validées ce qui représente 79 % du périmètre. Ce taux, appelé taux de couverture sert d'indicateur dans le Groupe afin de faire progresser chaque pays dans le processus de gestion.

(1) Sont également exclus du périmètre : les hôtels cédés au 31 décembre de l'année en cours, ayant ouvert après le 15 septembre ou en cas d'événements exceptionnels tels que les catastrophes naturelles ou les rénovations impliquant des fermetures de longue durée.

Répartition par zone et mode de gestion	France		Europe hors France		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	2012	2011
Eau & Énergie												
Taux de couverture	85 %	49 %	94 %	65 %	89 %	69 %	58 %	0 %	69 %	52 %	79 %	71 %*

\* Hors Motel 6 et Studio 6.

Les indicateurs se rapportant à l'eau, à l'énergie et aux gaz à effet de serre (GES) concernent, sauf mention particulière, les établissements hôteliers en France, Europe hors France, Asie Pacifique, Amérique latine et Caraïbes, et autres pays (Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Nord).

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 hôtels franchisés, hotelF1, Formule 1 et ibis *budget* en gérance mandat en France, en Australie, en Afrique du Sud, les hôtels Mercure Apartments au Brésil et les Aparthotels Adagio, ne sont pas inclus dans le périmètre de publication des données eau et énergie.

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.

## Démarches de certification au sein du Groupe

### Politique du Groupe

Accor est engagé depuis plusieurs années dans la certification de référence ISO 14001. Dans le cadre de son programme PLANET 21, le Groupe a pour objectif d'atteindre 40 % de son réseau certifié ISO 14001 (hors hôtellerie très économique), quel que soit le mode de gestion des hôtels et ce, d'ici 2015. Cette certification internationale, très exigeante, requiert un pilotage précis de la part des équipes de direction des hôtels notamment pour intégrer les dernières réglementations, et une amélioration constante de la performance environnementale. À fin 2012, le Groupe compte **785 hôtels certifiés soit 31 % du réseau** (hors hôtellerie très économique).

Cet objectif n'inclut pas les hôtels du segment « très économique » pour des raisons budgétaires et de ressources humaines. En effet, la certification d'un hôtel est un processus très engageant pour l'ensemble des collaborateurs ce qui est difficile à mettre en œuvre pour des hôtels très économiques aux équipes restreintes. Cependant, un hôtel ibis *budget* en Nouvelle-Zélande est actuellement en cours de certification ISO 14001 en tant que pilote afin d'étudier la faisabilité et

les adaptations nécessaires à la certification de ces hôtels. L'hôtellerie très économique englobe les marques hotelF1, Formule 1 et ibis *budget*, soit environ 20 % du réseau.

Afin de déployer la certification sur l'ensemble des marques du Groupe, un **Système de Management de l'Environnement (SME) baptisé « PLANET 21 in action »** est en cours de finalisation et a déjà été appliqué fin 2012 par l'Académie Accor France, premier campus de formation du Groupe certifié ISO 14001. Cet outil permet de gérer rigoureusement la politique environnementale d'un hôtel, en améliorant la performance tout en répondant aux exigences de la norme ISO 14001.

Ce déploiement sera également facilité grâce à un *e-learning* qui permettra d'accompagner les hôtels étape par étape dans la mise en œuvre du SME ISO 14001 et sera disponible en 2013.

### Engagements des marques

En 2004, **ibis** devient la première chaîne mondiale à s'engager dans la démarche de certification environnementale ISO 14001.

Au 31 décembre 2012, **565 hôtels ibis dans 30 pays ont obtenu la certification environnementale ISO 14001.**

Afin d'optimiser le management de la satisfaction client et de l'environnement dans les hôtels ibis, un IMS – *Integrated Management System* – réunissant les normes ISO 9001 (engagement qualité) et ISO 14001 a été mis en place. Ce système permet d'inclure l'environnement dans la gestion globale de l'hôtel.

La marque **Novotel** s'est engagée, en 2008, dans un programme international de certification environnementale et sociétale baptisé EarthCheck. À fin 2012, Novotel compte **220 hôtels certifiés EarthCheck dans 34 pays.**

En 2012, la famille Novotel réaffirme son ambition et décide d'évoluer vers la certification ISO 14001, référence internationale du management environnemental. L'objectif est de renforcer le déploiement mondial de la certification, avec une nouvelle cible : 100 % des hôtels Novotel et Suite Novotel certifiés ISO 14001 à horizon mi-2014.

Dans la période de transition, la marque a demandé aux hôtels Novotel de ne plus renouveler leur adhésion à la certification EarthCheck ce qui a entraîné une perte de certification pour 43 hôtels en décembre 2012.



## Répartition des hôtels certifiés

### Répartition des hôtels Novotel et ibis certifiés à fin 2012

Certification ISO 14001	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total	
						2012	2011
<b>ibis</b>							
Nombre d'hôtels certifiés	222	214	28	78	23	565	419
% d'hôtels certifiés	59 %	64 %	29 %	88 %	39 %	59 %	46 %
<b>Certification EarthCheck</b>							
<b>Novotel</b>							
Nombre d'hôtels certifiés *	68	87	48	10	7	220	137
% d'hôtels certifiés	60 %	66 %	39 %	56 %	23 %	57 %	36 %

\* Les 43 hôtels Novotel n'ayant pas renouvelé leur adhésion à la certification EarthCheck sont inclus dans ce tableau.

### Autres hôtels certifiés à fin 2012

#### ISO 14001

Thalassa	10 sites de Thalassothérapie en France
Sofitel	2 Sofitel : 1 en Grèce et 1 en Australie
Académie Accor	1 site en France

#### EarthCheck

Mercurie	4 Mercurie : 3 en Égypte et 1 à Fidji
Pullman	1 Pullman aux Émirats Arabes Unis
Sofitel	4 Sofitel : 3 en Égypte et 1 à Fidji
Suite Novotel	2 Suite Novotel en France

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

Outre les dépenses engagées par les hôtels pour améliorer leur performance développement durable, en 2012, les dépenses consacrées à l'environnement par la Direction Développement durable, hors budget de fonctionnement, s'élevaient à environ 227 000 euros. Ces dépenses ont été consacrées notamment au pilotage réglementaire, à l'évolution du projet de reforestation Plant for the Planet, à des études et projets menés notamment sur les déchets. Ce montant n'intègre pas les coûts portés par les marques hôtelières et les fonctions supports, qui ne sont pas consolidés ainsi que ceux des départements tels que la Direction technique ou les Achats durables.

## 2.3.2. PRÉVENTION ET RÉPARATION

### Conformité réglementaire

En 2009, Accor a développé un outil interne appelé le « SET » (*Safety and Environment Tool*). Cet outil de management de la conformité réglementaire couvre la sécurité, l'environnement et la technique. Il recense la réglementation applicable aux hôtels au travers de sujets facilement identifiables par les Directeurs d'établissements et les équipes techniques.

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.

Le SET est aujourd'hui déployé en France (hors ibis *budget* et hotelF1), au Maroc, au Portugal, en Belgique, au Luxembourg, en

Égypte, au Moyen-Orient et dans les hôtels ibis en Allemagne. L'outil est en cours de déploiement en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni.

### 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. En effet, dans le cadre du processus de cartographie des risques liés aux activités du Groupe effectué par la Direction des Risques, aucune information majeure relative à l'environnement n'a été remontée.

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

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

## 2.3.3. ACTIONS DE FORMATION ET D'INFORMATION

### Sensibilisation des salariés

- Accor a entrepris un large programme de formation de ses collaborateurs au développement durable grâce à un *e-learning* dédié, et créé spécifiquement pour l'hôtellerie avec l'Académie Accor en France.

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 différents espaces de l'hôtel (chambre, restaurant, cuisines, etc.).

Cet outil unique, déjà disponible en 8 langues, sera davantage déployé en 2013.

- Le Groupe a également développé des fiches « le développement durable dans mon métier » conçues pour apporter une aide et des conseils concrets pour la bonne mise en place du développement durable par toute l'équipe

Le 21 avril 2012 a également été l'occasion de faire le lancement de PLANET 21. Les sièges et les hôtels ont présenté la stratégie PLANET 21, notamment sur ses enjeux via des supports largement diffusés.

de l'hôtel. Elles sont adaptables à la situation locale et aux priorités de l'hôtel et sont disponibles pour l'ensemble des métiers de l'hôtellerie : chef de rang, cuisinier, gouvernante d'étage, Directeur commercial, etc.

- Le 21 avril 2012, à l'occasion de la première édition de PLANET 21 Day (journée mondiale annuelle des collaborateurs Accor pour le développement durable – anciennement *Earth Guest day*), 71 pays ont répondu présents à la mobilisation du Groupe en faveur du développement durable.

Cette journée est organisée au sein des hôtels, en collaboration avec les hôtels Accor voisins, les clients, les communautés locales et les familles des collaborateurs.

Les collaborateurs ont été très nombreux à organiser des actions en faveur des 21 engagements de PLANET 21 comme la plantation d'arbres, le nettoyage de plages, de lacs ou de jardins publics.

### Résultats Charte 21

Sensibilisation des salariés						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	2012	2011	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels formant le personnel aux bons gestes pour l'environnement	97 %	97 %	94 %	96 %	91 %	97 %	95 %	+ 3 %
Hôtels ayant un responsable Développement durable	56 %	79 %	66 %	80 %	73 %	67 %	42 %	+ 18 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

### Sensibilisation des clients

Le lancement de la nouvelle stratégie de développement durable PLANET 21 a également permis de mettre en place un programme de sensibilisation des clients. En effet, pour inciter les clients à contribuer aux actions des hôtels, PLANET 21 se dote d'un programme d'information et de mobilisation innovant. De la réservation au séjour en chambre, en passant par la restauration, les clients découvriront une signalétique pédagogique destinée à les inviter par des gestes simples à participer activement.

Plant for the Planet est un projet unique visant à proposer aux clients des hôtels Accor de réutiliser leurs serviettes de bain, et aux hôteliers d'allouer la moitié des économies de blanchisserie générées à l'un des projets de reforestation soutenus par Accor dans le monde. Fin 2012, 1 290 hôtels participent au projet, soit 39 % de l'ensemble du réseau. Le Groupe s'est engagé à atteindre 60 % des hôtels participant au projet de reforestation Plant for the Planet d'ici 2015.



Résultats Charte 21						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	2012	2011	
<b>Sensibilisation des clients</b>								
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels sensibilisant les clients au Développement durable	92 %	95 %	83 %	97 %	87 %	91 %	90 %	+ 2 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

## 2.3.4. EAU

### Consommations d'eau

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, le groupe Accor suit, comme indicateur, le ratio de consommation par client (litre/nuitée).

Le tableau des consommations d'eau permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique. Sur le périmètre concerné, 79 % des hôtels ont des données validées.

Résultats reporting Eau	France		Europe hors France		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	Filiales	Managemement	2012	2011
<b>Consommations d'eau</b>												
<b>Nombre d'hôtels validés</b>	<b>373</b>	<b>17</b>	<b>614</b>	<b>51</b>	<b>79</b>	<b>199</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>1 459</b>	<b>1 336 *</b>
Consommations d'eau (milliers de m <sup>3</sup> )	3 042	277	5 332	702	1 114	11 936	817	/	822	1 698	25 740	24 786

\* En 2011, le périmètre intégrant Motel 6 et Studio 6 était de 1913 hôtels pour une consommation de 33 239 milliers de m<sup>3</sup>.

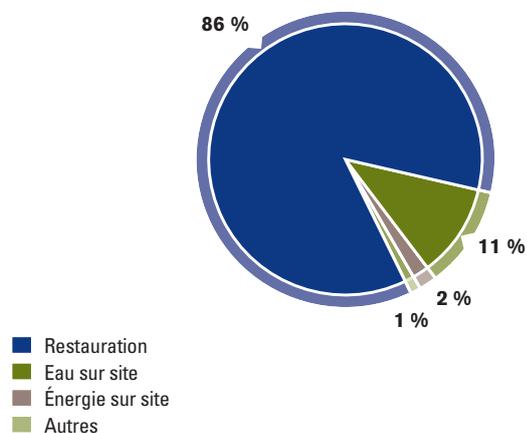
### Réduction des consommations d'eau

Dans le cadre du programme PLANET 21, le Groupe s'est engagé sur un objectif de - 15 % de consommations d'eau par client dans les hôtels filiales sur la période 2011-2015. Entre 2011 et 2012, la consommation d'eau par client a diminué de 5 % sur les hôtels filiales et managés, ce qui représente une baisse moyenne de 15 litres par nuitée entre 2011 et 2012 (soit de 313 litres par nuitée en 2011 à 298 litres en 2012). Le groupe Accor confirme, à travers cette baisse significative, l'efficacité des plans d'actions et des solutions mises en œuvre.

Accor a pu préciser, dans son étude d'empreinte environnementale réalisée en 2011, que la consommation directe d'eau dans les hôtels (douches, cuisines, blanchisseries, piscines, etc.) représente sur un an environ 60 millions de mètres cube d'eau soit 11 % de l'empreinte eau du Groupe. Lorsque l'ensemble des activités induites par les hôtels est prise en compte, la consommation d'eau atteint 544 millions de mètres cube d'eau. À elle seule, la filière agricole représente près de 86 % de cette empreinte eau <sup>(1)</sup>.

(1) Source : « L'empreinte environnementale du groupe Accor » – PLANET 21 Research – décembre 2011 – disponible sur [accor.com](http://accor.com)

**Contribution des différents postes de l'activité hôtelière à l'impact consommation d'eau**



Source : empreinte environnementale du groupe Accor.

Les indicateurs de maîtrise des consommations d'eau mis en place depuis 2006 permettent au Groupe de suivre de manière précise la réalisation d'actions ou de solutions techniques au niveau des hôtels. Sur l'ensemble des indicateurs, la performance liée à la réduction des consommations d'eau s'est améliorée entre 2011 et 2012, marquant le progrès continu des hôtels sur la gestion de cette ressource.

**Résultats Charte 21**

Réduction des consommations d'eau						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	2012	2011	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels suivant et analysant chaque mois les consommations	94 %	98 %	93 %	98 %	96 %	93 %	93 %	+ 3 %
Hôtels équipés de régulateur de débit sur les douches/ robinets	94 %	95 %	88 %	90 %	91 %	93 %	88 %	+ 6 %
Hôtels vérifiant le réglage optimal des installations	90 %	96 %	84 %	94 %	96 %	91 %	90 %	+ 2 %
Hôtels équipés de sous-compteur pour améliorer le suivi	21 %	27 %	54 %	20 %	56 %	30 %	18 %	+ 8 %
Hôtels bannissant les tours de refroidissement à eau perdue	67 %	76 %	55 %	70 %	66 %	68 %	46 %	+ 11 %
Hôtels utilisant des détecteurs pour les robinets des toilettes	19 %	30 %	32 %	34 %	27 %	26 %	17 %	+ 5 %
Hôtels utilisant des toilettes à double chasse	45 %	61 %	69 %	41 %	60 %	54 %	36 %	+ 8 %
Hôtels utilisant une blanchisserie économe en eau	34 %	63 %	52 %	63 %	55 %	49 %	34 %	+ 13 %
Hôtels récupérant l'eau de pluie pour les jardins et WC	2 %	5 %	19 %	6 %	2 %	6 %	4 %	+ 1 %
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>874</b>	<b>499</b>	<b>348</b>	<b>158</b>	<b>129</b>	<b>2 008</b>	<b>2 668</b>	/
Hôtels arrosant les espaces verts de façon raisonnée	78 %	75 %	74 %	85 %	78 %	77 %	75 %	+ 6 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Les actions impliquant la présence d'un espace vert dans les hôtels, concernent 65 % des hôtels ayant reporté.



## Approvisionnement en fonction des contraintes locales

Dans la perspective de maîtrise de la totalité des consommations d'eau des hôtels et de limitation de l'impact sur les ressources locales, le Groupe mène une politique d'identification exhaustive des prélèvements liés à son activité.

MACH, outil interne de gestion du patrimoine en cours de déploiement, permet de recenser à ce jour :

- 22 hôtels ont recours à la désalinisation ;
- 76 hôtels utilisent des puits en complément de l'eau de réseau ;
- 66 hôtels disposent d'une station d'épuration ;
- 38 hôtels ont des citernes d'eau de pluie.

À travers le croisement des données de MACH et OPEN, l'objectif est de fiabiliser les informations saisies dans OPEN.

Dans le cadre des actions de réduction des consommations d'eau, Accor entend continuer ce travail de maîtrise de ses consommations, en particulier dans les zones de « stress hydrique » où l'eau est d'insuffisante qualité pour satisfaire les besoins des populations et de l'environnement, et où les réserves sont limitées.

Plusieurs actions ont déjà été initiées selon la Charte 21 : 189 hôtels du Groupe sont équipés de récupérateur d'eau de pluie soit 28 hôtels supplémentaires par rapport à 2011.

## 2.3.5. ÉNERGIES

### Suivi des consommations d'énergie

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).

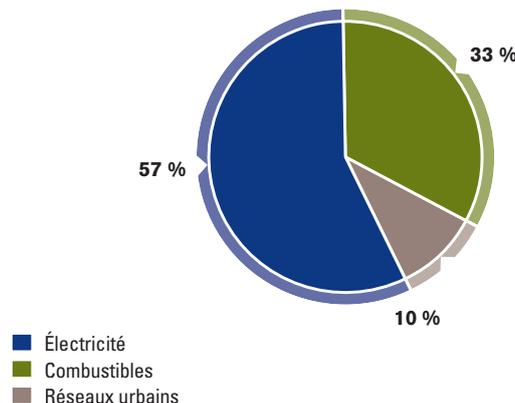
Le tableau de suivi des consommations d'énergie permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que la répartition par zone géographique pour 79 % des hôtels filiales et managés du Groupe.

Les données ainsi consolidées représentent le niveau de consommation réelle constatée à partir du suivi mensuel effectué par l'ensemble des hôtels du périmètre.

Résultats Reporting Énergie	France		Europe hors France		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	2012	2011
Nombre d'hôtels validés	373	17	614	51	79	199	46	-	22	58	1 459	1 336 *
Consommations d'énergie (MWh)	455 584	46 588	919 345	130 854	117 932	1 171 580	63 682		88 645	246 601	3 240 807	2 896 146

\* En 2011, le périmètre intégrant Motel 6 et Studio 6 était de 1 940 hôtels pour une consommation de 3 421 916 MWh.

### Répartition des énergies consommées



Source : Reporting Eau & Énergie – outil OPEN.

## Efficacité énergétique

La stratégie du Groupe en matière d'optimisation de l'efficacité énergétique, s'articule autour :

- d'un pilotage opérationnel de plus en plus fiable des consommations au niveau des hôtels ;
- d'une démarche de *benchmark* et d'analyse de la performance par pays et par marque ;
- d'outils et de méthodes adaptées à chaque contexte (géographique, technique et organisationnel) notamment par la mise en place de système de reporting pour renforcer la maîtrise des consommations et par l'intégration des facteurs d'influence externes (météo et taux d'occupation) pour une meilleure efficacité analytique.

Enfin, au-delà du pilotage et des analyses des résultats, la Direction technique du Groupe contribue à définir et mettre en œuvre des actions techniques ciblées à forte valeur ajoutée. Une méthode d'optimisation du couple « consommation/ confort » a été développée et déployée à travers différents pays principalement en Afrique, en Europe et en Asie.

Faire progresser le bâtiment durable est l'un des engagements à horizon 2015 de la stratégie de développement durable du Groupe. Accor s'est engagé à certifier 21 bâtiments d'ici 2015 parmi les certifications de référence comme LEED, BREEAM ou HQE®. À fin 2012, 2 bâtiments sont certifiés :

- ibis Styles de Troyes construit selon la norme HQE® et certifié Bâtiment Basse Consommation ;
- Suite Novotel Issy les Moulineaux certifié HQE®.

Ces certifications permettent notamment d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, tout en développant

des technologies innovantes de réduction des consommations d'énergie et en veillant à l'intégration des bâtiments dans leur environnement. Les bâtiments ainsi conçus et certifiés constituent des laboratoires pour étudier la faisabilité et le modèle économique de technologies innovantes avant d'envisager un déploiement à plus grande échelle.

## Maîtrise des consommations d'énergie

Dans le cadre du programme PLANET 21, le Groupe s'est engagé sur un objectif de - 10 % de consommations d'énergie par chambre disponible dans les hôtels filiales et managés sur la période 2011-2015, en intégrant les paramètres météo et taux d'occupation.

Entre 2011 et 2012, sans intégrer les paramètres météo et taux d'occupation, sur les établissements filiales et managés, la consommation d'énergie à la chambre disponible a augmenté de 3 % ce qui représente une hausse moyenne de 1 kWh par chambre disponible entre 2011 et 2012 (soit de 37,5 kWh par chambre disponible en 2011 à 38,5 kWh en 2012).

Cette évolution entre 2011 et 2012, s'explique notamment par une augmentation de 8 % <sup>(1)</sup> des besoins de chauffage et de 2 % en besoin de climatisation suite à un hiver plus rigoureux et à un été plus chaud.

Au sein de la Charte 21, un grand nombre d'actions vise à la maîtrise et la réduction des consommations d'énergie.

De manière générale, le nombre d'hôtels appliquant les actions de maîtrise des consommations d'énergie a augmenté entre

(1) Augmentation calculée à partir de données météo de l'ensemble des régions du monde, issues des systèmes de Météo France.



2011 et 2012 notamment sur les lampes basse consommation pour les enseignes extérieures grâce aux nouveaux standards techniques mis en place dans le cadre des changements d'enseignes.

### Résultats Charte 21

Maîtrise des consommations d'énergie						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	2012	2011	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels suivant et analysant chaque mois les consommations	88 %	98 %	95 %	97 %	94 %	93 %	94 %	-
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage 24 h/24	92 %	96 %	95 %	99 %	91 %	94 %	90 %	+ 6 %
Hôtels utilisant des ampoules basse consommation dans les chambres	87 %	88 %	87 %	95 %	84 %	88 %	87 %	+ 4 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour les enseignes extérieures	64 %	65 %	75 %	71 %	77 %	67 %	56 %	+ 22 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage des façades	61 %	70 %	71 %	87 %	72 %	68 %	65 %	+ 9 %
Hôtels isolant les tuyaux contenant des fluides chauds/froids	89 %	97 %	88 %	96 %	88 %	91 %	90 %	+ 2 %
Hôtels vérifiant le réglage optimal des installations	91 %	97 %	85 %	97 %	96 %	92 %	92 %	+ 1 %
Hôtels équipés d'un programmeur horaire pour les éclairages de façade	92 %	93 %	86 %	78 %	94 %	91 %	70 %	+ 9 %
Hôtels utilisant des variateurs pour les moteurs des pompes et ventilateurs	12 %	37 %	51 %	44 %	41 %	30 %	19 %	+ 5 %
Hôtels récupérant l'énergie du système de ventilation	22 %	48 %	26 %	16 %	34 %	31 %	25 %	-
Hôtels utilisant des chaudières performantes	64 %	76 %	59 %	84 %	67 %	68 %	62 %	+ 5 %
Hôtels disposant d'un interrupteur centralisé dans les chambres	46 %	42 %	69 %	62 %	69 %	51 %	36 %	+ 8 %
Hôtels utilisant un système GTB <sup>(1)</sup> pour piloter les consommations d'énergie	15 %	40 %	37 %	30 %	36 %	28 %	18 %	+ 5 %
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>325</b>	<b>364</b>	<b>354</b>	<b>167</b>	<b>103</b>	<b>1 313</b>	<b>1 202</b>	/
Hôtels utilisant des minibars économes en énergie	78 %	74 %	69 %	80 %	79 %	75 %	75 %	+ 1 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

(1) GTB : Gestion Technique du Bâtiment.

Les actions impliquant la présence de minibars dans les hôtels concernent 43 % des hôtels ayant reporté.

## Énergies renouvelables

Le développement des énergies renouvelables figure comme l'un des 21 engagements de la stratégie de développement durable PLANET 21 de Accor. D'ici 2015, le Groupe s'est engagé sur l'utilisation d'énergies renouvelables dans 10 % de ses hôtels.

À fin 2012, **145 hôtels** sont équipés de panneaux solaires, représentant une surface de panneaux de 14 576 m<sup>2</sup> et une production annuelle totale de **7,5 GWh**.

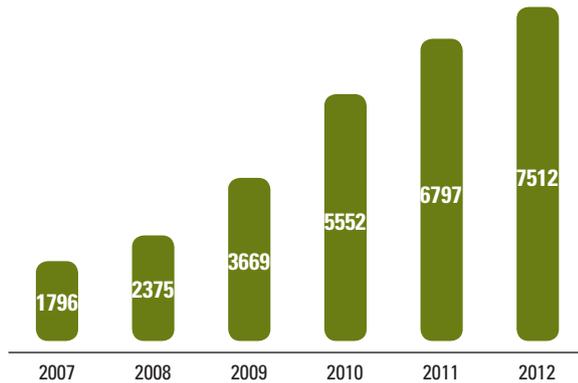
En France, le développement de l'énergie solaire thermique a été réalisé en partenariat avec l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) suite à un accord-cadre signé en 2007. La France concentre à elle seule presque 40 % des équipements solaires, avec 55 installations. Ces installations ont produit 1,7 GWh d'énergie sur l'année 2012.

Les hôtels équipés de panneaux solaires possèdent rarement des informations précises sur la production annuelle en raison des difficultés de mesures. Les productions ont par conséquent

été estimées pour la majorité des hôtels à partir des surfaces de panneaux renseignées.

La progression constante de production solaire d'eau chaude sanitaire depuis 2007 montre la volonté du Groupe de déployer les énergies alternatives au sein de ses hôtels.

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



Accor a également effectué un état des lieux de l'ensemble des énergies renouvelables utilisées par les hôtels. En 2012, 183 hôtels du Groupe utilisent des énergies renouvelables (soit 6 % du réseau), dont :

- 145 hôtels équipés de panneaux solaires pour l'eau chaude sanitaire ;
- 24 hôtels équipés de panneaux solaires pour la production d'électricité ;
- 13 hôtels équipés de sondes géothermiques ;
- 11 hôtels équipés d'installations de méthanisation ;
- 8 hôtels utilisent d'autres énergies renouvelables (hydroélectricité, etc.).

**2.3.6. REJETS DANS LE MILIEU NATUREL ET MESURES DE PRÉVENTION ET DE RÉDUCTION**

**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.

Résultats Reporting Énergie	France		Europe hors France		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total	
	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	Filiales	Management	2012	2011
<b>Nombre d'hôtels validés</b>	<b>373</b>	<b>17</b>	<b>614</b>	<b>51</b>	<b>79</b>	<b>199</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>1 459</b>	<b>1 336*</b>
Émissions directes (teq CO <sub>2</sub> )	22 843	1 246	65 436	11 425	7 682	86 017	3 941	/	6 330	16 797	221 716	186 455
Émissions indirectes (teq CO <sub>2</sub> )	28 415	3 339	287 663	28 722	65 451	524 596	4 614	/	25 279	102 463	1 070 541	892 678
Cumul des émissions (teq CO <sub>2</sub> )	51 258	4 584	353 098	40 147	73 133	610 613	8 556	/	31 609	119 260	1 292 256	1 079 134

\* En 2011, le périmètre intégrant Motel 6 et Studio 6 était de 1 940 hôtels pour un cumul d'émission de 1 285 520 teq CO<sub>2</sub>.



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.ghprotocol.org](http://www.ghprotocol.org)).

Les consommations d'énergie ont un impact direct sur l'empreinte carbone du Groupe notamment à travers les chaudières des hôtels, les appareils électriques et les déplacements des collaborateurs. L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe a permis de déterminer que les émissions annuelles de dioxyde de carbone du Groupe avoisinent les 3,7 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> et que près des deux tiers (66 %) proviennent de la consommation d'énergie des hôtels, principalement de l'électricité.

L'étude a également mis en lumière les émissions engendrées par l'amont agricole représentant presque 15 % des gaz à effet de serre émis par le Groupe. 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. Les parcours effectués par les clients en dehors des hôtels n'ont pas été intégrés car aucune donnée fiable n'existe du fait de la multiplicité des situations.

Le carbone est donc un des 7 piliers de la stratégie PLANET 21. Accor s'est engagé à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> sur ses hôtels filiales de 10 % d'ici 2015.

Entre 2011 et 2012, à partir des données issues du reporting Énergie, Accor a pu constater une augmentation de 10 % de ses émissions de gaz à effet de serre. Cette évolution s'explique d'une part par l'augmentation de la consommation énergétique de 3 % (cf. partie 2.3.5. Énergies) et d'autre part

Pour réduire ce risque de fuite, Accor a mis en place une politique stricte de suivi des installations, assortie de consignes et procédures détaillées visant à vérifier régulièrement leur étanchéité.

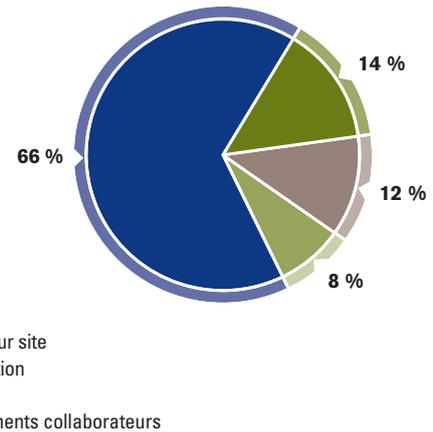
Résultats Charte 21						Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	2012	2011	
<b>Installations frigorifiques</b>								
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels utilisant des installations techniques sans CFC (ni PCB)	54 %	71 %	59 %	63 %	75 %	61 %	42 %	+ 11 %
Hôtels vérifiant l'étanchéité des installations contenant des HCFC/HFC	65 %	90 %	72 %	85 %	74 %	76 %	76 %	+ 3 %
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>903</b>	<b>724</b>	<b>490</b>	<b>198</b>	<b>158</b>	<b>2 473</b>	<b>2 948</b>	/
Hôtels utilisant des groupes frigorifiques de climatisation performants	60 %	67 %	65 %	73 %	73 %	65 %	50 %	+ 7 %
Hôtels équipés d'un programmeur horaire pour la climatisation des espaces communs	20 %	56 %	58 %	24 %	47 %	40 %	27 %	+ 7 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Les actions impliquant la présence d'un système de climatisation dans les hôtels, concernent 80 % des hôtels ayant reporté.

par l'augmentation du périmètre d'hôtel essentiellement en Asie notamment dans des pays où le mix énergétique est particulièrement défavorable.

#### Contribution des différents postes de l'activité hôtelière à l'empreinte Carbone



Source : empreinte environnementale du groupe Accor.

#### Fluides frigorigènes impactant la couche d'ozone

Les fuites de fluides frigorigènes dans les circuits de climatisation et dans les systèmes réfrigérants des hôtels peuvent libérer des gaz au pouvoir de réchauffement particulièrement élevé. Des risques d'évaporation peuvent survenir lors de la réalisation d'opérations d'entretien ou de manière accidentelle. Le constat établi lors des travaux sur l'empreinte environnementale est que les fuites ont une contribution mineure à l'empreinte carbone du Groupe (2 % environ).

## Évaluation de l'impact du changement climatique

Pour évaluer cet impact, la Direction Développement durable a lancé en 2008, avec l'aide de l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales), un groupe de travail interne sur le thème « Enjeux et impacts du changement climatique pour le groupe Accor ».

Les objectifs de cette étude sont :

- d'identifier et préciser les enjeux du changement climatique pour le groupe Accor en termes d'impacts directs (effets sur la fréquentation, dégradation des infrastructures, contraintes de développement, etc.) et d'impacts indirects (effets sanitaires sur les salariés et clients, etc.) ;
- de dresser un premier état des lieux des impacts directs et indirects ressentis sur l'activité ou les infrastructures du groupe Accor ainsi que les actions déjà entreprises pour y répondre ;
- d'élaborer un plan d'actions regroupant les mesures prioritaires pour répondre à l'accroissement de certains risques liés au changement climatique et pour tirer parti des éventuelles opportunités.

Cette démarche a été déclinée sur 5 grands thèmes : la construction et la rénovation des hôtels, les déplacements, la santé des collaborateurs et des clients, le développement hôtelier et les nouveaux métiers et services. Cette étude a

permis de confirmer la nécessité de renforcer les actions de développement durable déjà engagées au sein de Accor.

Enfin, dans le cadre du processus de cartographie des risques liés aux activités du Groupe effectué par la Direction des Risques, aucune information majeure relative aux risques liés au changement climatique n'a été remontée.

## Rejets dans l'eau

L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe s'est intéressée aux impacts que les activités des hôtels Accor peuvent avoir sur la qualité des réserves d'eau en termes d'eutrophisation (dégradation des milieux aquatiques via une saturation en nutriments de type phosphore ou azote). Ces impacts proviennent principalement de deux sources : d'une part, des engrais et produits phytosanitaires utilisés par la filière agricole pour produire les aliments servis chez Accor et d'autre part, des matières organiques, chimiques ou autre évacuées via les eaux usées des hôtels.

L'eutrophisation générée par Accor est estimée à environ 3 180 tonnes de  $PO_4^{3-}$  par an. 94 % de l'eutrophisation générée par le Groupe provient des engrais et produits phytosanitaires utilisés par la filière agricole.

### Résultats Charte 21

Rejets dans l'eau	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
						2012	2011	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>524</b>	<b>562</b>	<b>458</b>	<b>182</b>	<b>153</b>	<b>1 879</b>	<b>1 747</b>	/
Hôtels collectant et traitant les huiles de cuisson	97 %	96 %	84 %	92 %	75 %	91 %	91 %	+ 1 %
Hôtels collectant et traitant les graisses alimentaires	97 %	91 %	70 %	84 %	63 %	85 %	85 %	+ 1 %
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels s'assurant du bon assainissement des eaux usées	89 %	92 %	77 %	92 %	73 %	87 %	82 %	+ 7 %
Hôtels recyclant les eaux grises	2 %	4 %	21 %	14 %	7 %	6 %	6 %	- 1 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Les actions impliquant la présence d'un restaurant dans les hôtels concernent 61 % des hôtels ayant reporté.

## Rejets dans le sol

L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe menée avec le cabinet PwC a confirmé que l'activité hôtelière de Accor génère une pollution des sols négligeable.



## 2.3.7. IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LOCAUX DE L'ACTIVITÉ

### Utilisation des sols

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 de ses établissements sur l'environnement.

Les lignes directrices de construction durable ont été mises en place au sein du Groupe en 2008. Ces lignes directrices traitent notamment l'intégration d'un hôtel dans l'environnement nécessitant une étude d'implantation et de pollution réalisée par un bureau d'études qualifié avant la construction.

### Préservation de la biodiversité

- Le Groupe s'est engagé dans la préservation de la biodiversité en 2008 avec la publication du guide « Biodiversité : mon hôtel agit » en partenariat avec l'UICN, l'organisation de référence en matière de protection de la biodiversité.
- Le projet « Plant for the Planet » lancé en 2009, est un projet phare de Accor pour la protection de la biodiversité, via notamment des projets de reforestation. 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. Entre 2009 et 2012, cette initiative a déjà permis de financer la plantation de près de trois millions d'arbres.

Afin de renforcer la participation de ses clients à son engagement, Accor a donné depuis 2012 une nouvelle dimension à son projet de reforestation Plant for the Planet. Avec son nouveau partenaire Pur Projet, Accor entreprend le déploiement de projets de reforestation au plus près des hôtels, avec l'objectif de financer 21 plantations dans le monde d'ici à fin 2013 jusqu'à avoir d'ici à 2015, un projet de reforestation dans la majorité des pays où le groupe Accor est présent. Les hôtels financeront progressivement des projets dans leurs régions, menés avec de petits exploitants souhaitant s'engager dans des pratiques agro-forestières.

- Enfin, Accor étend son engagement envers la biodiversité grâce à la promotion d'une alimentation plus responsable dans ses restaurants avec notamment un objectif à horizon 2015 : l'ensemble des hôtels du réseau auront banni de leurs menus les produits de la mer menacés.
- Parmi les indicateurs de la Charte 21, deux actions concernent une gestion plus écologique des espaces verts car 65 % des hôtels du Groupe possèdent des jardins, ce qui représente un enjeu non négligeable en matière de protection et de valorisation de la biodiversité.
- Les actions de protection de la biodiversité sont en augmentation également. L'ambition du Groupe est notamment forte sur les produits de la mer, en effet, Accor s'est engagé à ce que 100 % des hôtels bannissent de leurs menus les produits de la mer menacés.

Résultats Charte 21 Biodiversité	Europe hors France					Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
	France	France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	2012	2011					
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>524</b>	<b>562</b>	<b>458</b>	<b>182</b>	<b>153</b>	<b>1 879</b>	<b>1 747</b>					/
Hôtels bannissant les produits de la mer en voie de disparition dans les menus de leurs restaurants	82 %	86 %	84 %	85 %	70 %	83 %	68 %					+ 10 %
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>874</b>	<b>499</b>	<b>348</b>	<b>158</b>	<b>129</b>	<b>2 008</b>	<b>2 668</b>					/
Hôtels utilisant des plantes adaptées localement	82 %	88 %	91 %	98 %	95 %	87 %	82 %					+ 6 %
Hôtels utilisant des produits de jardins écologiques	60 %	85 %	72 %	84 %	72 %	71 %	53 %					+ 2 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

Les actions impliquant la présence d'un restaurant dans les hôtels concernent 61 % des hôtels ayant reporté et ceux ayant un jardin concernent 65 % des hôtels.

## Nuisances sonores, visuelles et olfactives

Les lignes directrices de construction durable du Groupe préconisent que les hôtels Accor soient conçus de manière à limiter les nuisances sur les propriétés voisines, notamment grâce à des études sur les effets de la construction pour les

bâtiments voisins et sur la conception des locaux techniques et des grilles d'alimentation de manière à limiter les nuisances.

De plus, dans le cadre du système de management environnemental, appliqué par les hôtels étant dans le processus de certification ISO 14001, une procédure est consacrée aux nuisances liées à la qualité de l'air et au bruit, demandant aux hôteliers d'identifier ces nuisances puis de les réduire.

## 2.3.8. DÉCHETS

### Pilotage 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. Bien qu'ils représentent une part moins importante du total, les déchets d'exploitation doivent également faire l'objet d'un suivi attentif, à la fois pour des raisons de coût et pour des raisons d'impact environnemental : en effet, certains de ces déchets sont dangereux pour l'environnement, comme les piles issues des télécommandes et des lecteurs de carte magnétiques, les lampes fluocompactes ou encore les déchets électriques et électroniques.

Accor a déployé en 2011 un module dédié au pilotage des déchets dans son outil de pilotage développement durable OPEN. Ce module permet un suivi des quantités de déchets produits, des coûts et du recyclage des déchets avec un pilotage au niveau des hôtels, des régions, des marques et du Groupe.

Il est demandé dans un premier temps à l'hôtel de saisir son profil dans lequel il renseigne les types de déchets, les prestataires et les modes de traitement. Puis l'hôtel procède à un suivi mensuel ou annuel des quantités et coûts.

Cette année des efforts continus ont été fournis afin de déployer le module déchet permettant ainsi de doubler le nombre d'hôtels utilisant ce module avec 660 hôtels à fin 2012 dont une majorité d'hôtels ibis, notamment grâce à leur engagement dans la certification ISO 14001. Le module est renforcé par une transmission des données par les prestataires de traitement des déchets notamment pour le Royaume-Uni, l'Australie, la Suisse, la Nouvelle-Zélande et l'Espagne pour les hôtels des marques ibis, Novotel et Mercure.

Les données des prestataires de ces pays ont été privilégiées dans le cadre de la consolidation pour des raisons de fiabilité.

Données issues des fournisseurs	Nombre d'établissements	Périmètre de couverture	Quantité de déchets (en tonnes)	Quantité de déchets par chambre disponible (en kg)
ibis	53	6 %	3 051	1,2
Novotel	41	6 %	4 753	1,7
Mercure	38	10 %	1 950	1,3

### Caractérisation

Les déchets quotidiens d'un hôtel se répartissent en 3 « familles » distinctes :

- **les déchets non triés** (« déchets industriels banals ») : parce qu'ils sont mélangés, ces déchets ne sont pas recyclés, mais enfouis ou brûlés ;
- **les déchets triés et collectés séparément**. Les déchets dangereux sont le plus souvent triés (piles, batteries,

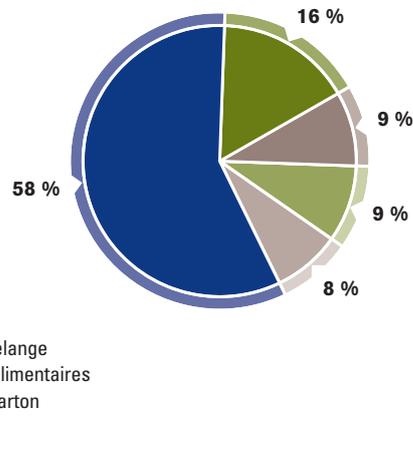
cartouches d'encre, etc.) ainsi que ceux pour lesquels les filières de recyclage sont bien développées (papier, carton, verre) ;

- **les déchets liquides**, comme les graisses et huiles usagées des restaurants, qui nécessitent un traitement particulier.

Les données transmises par les prestataires ont permis d'identifier les principaux flux de déchets produits par les hôtels. Voici un aperçu de cette représentation sur les marques et pays cités précédemment.



### Évaluation de la répartition des principaux types de déchets



Cette évaluation a permis d'identifier que, parmi les principaux déchets identifiés, près de 60 % sont des DIB (déchets industriels banals) en mélange. Les principaux déchets triés sont les déchets alimentaires puis le papier/carton, le verre et le plastique.

L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe a permis d'étudier l'impact de ces déchets et leur provenance. Chaque activité d'un hôtel émet des déchets : restaurants, chambres, séminaires, bars, bureaux, réception, parking, etc. 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.

Mais cette étude a aussi révélé l'impact des déchets ne relevant pas directement de l'exploitation des hôtels : ainsi près de 70 % de ces déchets proviennent des chantiers de construction et de rénovation.

### Valorisation

Les données collectées auprès des prestataires dans les pays cités précédemment révèlent que sur plus de 9 700 tonnes de déchets produits, près de 35 % des déchets générés par les hôtels sont recyclés. Les déchets recyclés les plus importants sont : le papier/carton, le verre et le plastique.

Le Groupe s'est fixé pour objectif, à l'horizon 2015, 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 fluocompactes. En 2012, 79 % des hôtels recyclent ces déchets.

Résultats Charte 21 Traitement des déchets	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
						2012	2011	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels traitant et recyclant le papier/carton	77 %	97 %	87 %	95 %	78 %	86 %	73 %	+ 6 %
Hôtels triant et recyclant le verre (bouteilles, emballages)	82 %	96 %	82 %	93 %	71 %	86 %	73 %	+ 3 %
Hôtels recyclant les emballages plastiques	57 %	85 %	74 %	94 %	70 %	71 %	64 %	-
Hôtels recyclant les emballages métalliques	42 %	72 %	71 %	93 %	57 %	60 %	55 %	+ 1 %
Hôtels proposant aux clients de trier leurs déchets	11 %	27 %	37 %	63 %	23 %	24 %	22 %	(2) %
Hôtels triant et traitant les piles/batteries de l'établissement **	99 %	99 %	63 %	94 %	71 %	91 %	91 %	+ 1 %
Hôtels triant et traitant les tubes/ampoules fluocompactes **	97 %	98 %	70 %	93 %	46 %	90 %	91 %	-
Hôtels recyclant les équipements électriques et électroniques **	86 %	93 %	61 %	80 %	41 %	81 %	64 %	+ 5 %
Hôtels triant et recyclant les cartouches d'encre **	99 %	99 %	92 %	91 %	81 %	96 %	92 %	+ 5 %
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>524</b>	<b>562</b>	<b>458</b>	<b>182</b>	<b>153</b>	<b>1 879</b>	<b>1 747</b>	/
Hôtels triant et recyclant les déchets organiques du restaurant	26 %	66 %	52 %	37 %	27 %	45 %	44 %	+ 1 %
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>874</b>	<b>499</b>	<b>348</b>	<b>158</b>	<b>129</b>	<b>2 008</b>	<b>2 668</b>	/
Hôtels triant et recyclant les déchets verts des jardins	59 %	70 %	63 %	42 %	47 %	61 %	42 %	+ 7 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

\*\* Déchets dangereux.

Les actions impliquant la présence d'un restaurant dans les hôtels, concernent 61 % des hôtels ayant reporté et ceux ayant un jardin, concernent 65 % des hôtels.

Différentes pistes sont à l'étude pour réduire la production de déchets à la source, en travaillant à la réduction des emballages logistiques, ou en veillant à un conditionnement économe pour les produits de toilette, de nettoyage ou les produits

alimentaires. En aval, Accor travaille aussi à renforcer ses filières de recyclage et à sélectionner des prestataires performants.

Cependant, Accor reste tributaire des différents pays dans lesquels le Groupe est implanté, de leurs infrastructures et de leurs réglementations. Les possibilités d'action varient selon les régions, ce qui implique de concevoir des solutions adaptées localement et de partager les meilleures pratiques du réseau.



### 2.3.9. DÉMARCHES D'ÉCO-CONCEPTION ET D'INNOVATION

L'innovation est l'un des 7 piliers de la stratégie PLANET 21. Le travail réalisé en lien avec les marques et la Direction des Achats (voir partie « Achats durables » dans le Rapport sociétal – partie 2.4) permet le déploiement de produits et de matériaux plus respectueux de l'environnement : matières recyclées, produits écolabellisés, etc. Le Groupe s'est engagé à ce que

40 % des hôtels intègrent au moins 3 éléments écologiques dans leurs chambres d'ici 2015.

Les marques Mercure Novotel, ibis et ibis Styles proposent des produits d'accueil éco-labellisés par l'écolabel européen, Ecocert ou Nordic Ecolabel.

Résultats Charte 21	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Autres Pays	Périmètre total		Évolution en % à périmètre comparable *
						2012	2011	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	<b>/</b>
Hôtels utilisant des distributeurs ou conditionnements éco-conçus pour les produits salle de bain	50 %	67 %	58 %	60 %	48 %	57 %	39 %	+ 10 %
Hôtels utilisant des matériaux éco-conçus dans les chambres	18 %	25 %	46 %	43 %	36 %	27 %	33 %	+ 9 %
<i>Revêtement sol</i>	5 %	6 %	20 %	10 %	20 %	9 %	10 %	+ 9 %
<i>Peintures murales</i>	5 %	9 %	25 %	9 %	22 %	11 %	23 %	+ 2 %
<i>Literie</i>	6 %	9 %	17 %	13 %	18 %	10 %	6 %	+ 3 %
<i>Linge de lit</i>	8 %	11 %	18 %	17 %	20 %	12 %	7 %	+ 3 %
<i>Mobilier bois</i>	7 %	8 %	22 %	22 %	23 %	12 %	7 %	+ 4 %
<i>Papier</i>	10 %	14 %	28 %	30 %	25 %	16 %	10 %	+ 3 %
<i>Savons et gels douche</i>	15 %	17 %	35 %	26 %	27 %	20 %	10 %	+ 6 %
<i>Linge de bain</i>	8 %	10 %	17 %	19 %	20 %	11 %	6 %	+ 8 %
<i>Autres</i>	2 %	6 %	10 %	9 %	7 %	5 %	3 %	+ 4 %

\* Nombre d'hôtels communs aux 2 exercices étudiés.

L'analyse de l'empreinte environnementale du Groupe a permis de faire ressortir plusieurs enseignements notamment sur les déchets générés par le Groupe chaque année. En effet, plus des deux tiers de ces déchets sont issus des chantiers de construction et de rénovation des hôtels (béton, bois, mobilier, déchets industriels banals, etc.).

En 2012, le projet reBorn a été lancé afin de réduire et de valoriser le mobilier des hôtels lors des rénovations. Un pilote sur 5 hôtels en France a été réalisé et a permis la mise en vente de près de 3 000 meubles sur une *e-boutique* dédiée dont près de 1 500 ont été vendus à fin 2012. De nouvelles solutions seront testées en 2013 afin de donner une deuxième vie au mobilier d'occasion des hôtels : vente aux enchères, partenariat avec des sites de dépôt-vente, etc.

## 2.4. RAPPORT SOCIÉTAL

### 2.4.1. POLITIQUE SOCIÉTALE

---

#### Organisation interne

La politique sociétale fait pleinement partie de PLANET 21, la stratégie Développement durable du Groupe. PLANET 21 a été défini par la Direction du Développement durable, rattachée au Directeur des Ressources humaines Monde, membre du Comité exécutif du Groupe.

#### OPEN, l'outil de pilotage et d'évaluation

Accor pilote le programme PLANET 21 via OPEN, l'outil de pilotage développement durable du Groupe créé en 2005.

Depuis 2011, la Charte 21 intègre des actions sociétales comme l'achat de produits issus du commerce équitable ou l'organisation de formations pour la santé et le bien-être des collaborateurs. La Charte 21 compte aujourd'hui 6 actions sociétales parmi les 65 actions développement durable.

Les résultats détaillés présentés dans ce document sont principalement collectés via OPEN et suivent les mêmes processus de reporting et de consolidation que le Rapport environnemental.

### 2.4.2. PROTECTION DES MINEURS CONTRE LES 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*), association qui lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales. Cet engagement est structuré par le « Code de conduite de protection de l'enfance », mis au point par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme, que le Groupe a signé dans 36 pays dont 2 en 2012 (Pays-Bas et Pologne). Les principales actions mises en place dans les hôtels sont la formation des collaborateurs, la sensibilisation des clients et des fournisseurs, le développement de liens avec les autorités et la réinsertion des mineurs.

Plus de 30 000 collaborateurs dans le monde ont été formés en 2012 à identifier les risques et à savoir comment réagir.

En juin 2012, ECPAT France, le groupe Accor, la Direction de la Coopération internationale (DCI) et l'Office Central de Répression des Violences aux Personnes (OCRVP) ont signé un accord pour la mise en place dans les hôtels du Groupe de procédures de signalement de cas d'exploitation sexuelle de mineurs impliquant des ressortissants français ou étrangers. ECPAT France, Accor, la DCI et l'OCRVP ont travaillé à l'élaboration d'un manuel décrivant les procédures de signalement en milieu hôtelier. Ce document aide les employés de l'hôtellerie à identifier les cas de tourisme sexuel impliquant un mineur et à connaître les procédures à mettre en place en assurant une meilleure collaboration avec les différents acteurs engagés pour la protection de l'enfance.

Finalisé en 2012 après un 1<sup>er</sup> pilote en Thaïlande, en République Dominicaine et au Ghana, ce manuel sera diffusé dès 2013 dans de nouvelles zones tests après avoir été adapté aux

spécificités locales. Il sera progressivement mis à disposition d'autres groupes hôteliers notamment présents dans les régions particulièrement touchées par ce fléau – Asie du Sud-Est, Amérique latine et Caraïbes, Afrique de l'Ouest, Afrique de l'Est et Maghreb.

Accor prolonge son engagement contre l'exploitation sexuelle des enfants en participant à un projet de partenariat public-privé avec l'organisation du Code de conduite de protection de l'enfance et d'autres partenaires privés. Le projet est financé par la GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*), société spécialisée sur le Développement durable en lien avec le gouvernement allemand. En 2012, Accor a signé une lettre d'agrément avec la GIZ pour définir les modalités de sa participation. L'objectif de ce projet est de mettre en place un outil de *e-learning* et de suivi à l'attention des signataires du Code de conduite.

De plus, le Groupe a souhaité élargir son engagement à la protection des mineurs contre les abus notamment en relayant les alertes enlèvements nationales dans les pays où le dispositif existe et en favorisant la réinsertion de mineurs en situation d'exclusion.

En 2012, 38 % des hôtels sont engagés dans la protection de l'enfance face aux abus (incluant la prévention du tourisme sexuel, la mise en place de programme de réinsertion ou encore le relais des alertes enlèvements nationales). La forte diminution d'hôtels engagés par rapport à 2011 s'explique par la sortie des hôtels Motel 6 et Studio 6 du réseau Accor (soit environ 950 hôtels), particulièrement engagés dans le relais des alertes enlèvements.



Résultats Charte 21						Périmètre		Évolution en
Protection des mineurs	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	2012	2011	% à périmètre comparable *
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Être engagé dans la protection des mineurs contre les abus	20 %	44 %	45 %	92 %	59 %	38 %	NEW	N/A
Prévenir le tourisme sexuel impliquant les enfants	4 %	27 %	25 %	71 %	46 %	21 %	25 %	+ 19 %
Nombre de collaborateurs formés	566	5 809	13 971	5 943	3 765	30 054	23 459	/
Afficher des campagnes de sensibilisation client	15 %	25 %	16 %	68 %	26 %	17 %	12 %	+ 8 %
Participer au programme de réinsertion de mineurs	2 %	2 %	8 %	7 %	8 %	4 %	NEW	N/A
Relayer les alertes enlèvements nationales	4 %	4 %	8 %	5 %	7 %	9 %	NEW	N/A

De plus, Accor est fermement engagé contre le travail des enfants et contre 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. »

## 2.4.3. DÉVELOPPEMENT LOCAL

### Promotion des produits alimentaires locaux

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

Un produit alimentaire est considéré comme local s'il est fabriqué dans un rayon de 200 km de l'hôtel.

En 2012, 68 % des hôtels achètent et mettent en avant des produits alimentaires locaux. Cette forte progression entre 2011 et 2012 permet au Groupe de s'approcher de son ambition d'atteindre 70 % des hôtels achetant des produits issus de leur pays d'implantation d'ici 2015.

Résultats Charte 21						Périmètre		Évolution en
Produits locaux	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	2012	2011	% à périmètre comparable *
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>524</b>	<b>562</b>	<b>458</b>	<b>182</b>	<b>153</b>	<b>1 879</b>	<b>1 747</b>	/
Hôtels mettant en avant des produits alimentaires locaux	60 %	63 %	80 %	66 %	78 %	68 %	51 %	+ 10 %

Les actions impliquant la présence d'un restaurant dans les hôtels, concernent 61 % des hôtels ayant reporté.

### Promotion du commerce équitable et durable

Accor a été pionnier dans le soutien au commerce équitable, en place depuis 2003. En 2012, 56 % des hôtels proposent des produits issus du commerce équitable, labellisés Fairtrade/Max Havelaar, principalement des boissons chaudes (thé, café, chocolat).

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 2012, 15 % des hôtels proposent des produits issus de ce commerce durable.

Résultats Charte 21							Périmètre		Évolution en
Commerce équitable et durable	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	2012	2011	% à périmètre comparable *	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>524</b>	<b>562</b>	<b>458</b>	<b>182</b>	<b>153</b>	<b>1 879</b>	<b>1 747</b>	/	
Hôtels proposant des produits du commerce équitable *	89 %	23 %	0 %	N/A	7 %	56 %	34 %	+ 8 %	
Hôtels proposant des produits du commerce durable	3 %	29 %	19 %	14 %	20 %	15 %	9 %	+ 13 %	

\* Parmi les pays dans lesquels une antenne Fairtrade nationale est présente.

Les actions impliquant la présence d'un restaurant dans les hôtels, concernent 61 % des hôtels ayant reporté.

En 2012, environ 526 tonnes de produits issus du commerce équitable ou durable ont été achetées par les hôtels du Groupe à travers le monde.

## 2.4.4. SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CLIENTS

### Alimentation responsable

Afin de préserver la santé de ses clients, Accor propose des plats et des menus équilibrés dans ses restaurants. En 2012, des recommandations sur l'alimentation équilibrée ont été développées à l'attention des hôtels du Groupe. Elles permettent aux hôteliers de composer des plats équilibrés et de les signaler plus facilement sur leur carte.

Ces recommandations comprennent :

- les grands principes d'une alimentation équilibrée (types d'ingrédients, conseils pratiques, etc.) ;
- les ingrédients à privilégier et à éviter ;

- les modes de préparation adaptés (mode de cuisson, assaisonnement, etc.) ;
- les proportions à respecter (recommandations sur la composition).

En 2012, 87 % des hôtels qui ont un restaurant proposent au moins un plat équilibré dans leur carte. L'objectif 2015 du Groupe était d'atteindre 80 %. Cette forte évolution s'explique par la diffusion des recommandations sur l'alimentation équilibrée dans l'ensemble du réseau. Le travail pour les années à venir sera donc de maintenir ce résultat et de déployer la signalétique permettant au client d'identifier ces plats.

Résultats Charte 21							Périmètre		Évolution en
Alimentation équilibrée	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	2012	2011	% à périmètre comparable *	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>524</b>	<b>562</b>	<b>458</b>	<b>182</b>	<b>153</b>	<b>1 879</b>	<b>1 747</b>	/	
Hôtels proposant des plats équilibrés dans le restaurant	86 %	90 %	88 %	85 %	76 %	87 %	62 %	+ 15 %	

### Sélection des produits

Dans le cadre de sa démarche d'achats durable et d'éco-conception des produits, Accor réalise un travail de référencement de produits plus respectueux de l'environnement et de la santé des clients et collaborateurs.

Les produits d'entretien ont fait l'objet d'un référencement couvrant l'ensemble des hôtels du Groupe avec une gamme complète de produits écolabellisés par les labels EU Flower,

Green Seal ou Nordic ecolabel. Ces produits labellisés permettent de réduire l'impact environnemental et sanitaire dû au nettoyage des chambres.

Le Groupe s'est engagé, dans le cadre de PLANET 21, à atteindre 85 % d'hôtels utilisant des produits écolabellisés d'ici 2015.

En 2012, 89 % des hôtels ont déclaré dans la Charte 21 utiliser au moins un produit éco-conçu parmi les revêtements de sol, la peinture ou les produits d'entretien.



Résultats Charte 21 Produits éco-conçus	France	Europe hors France	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres Pays	Périmètre		Évolution en % à périmètre comparable *
						2012	2011	
<b>Nombre d'hôtels applicables</b>	<b>1 285</b>	<b>927</b>	<b>503</b>	<b>203</b>	<b>162</b>	<b>3 080</b>	<b>3 757</b>	/
Hôtels utilisant des produits d'entretiens écologiques	83 %	92 %	91 %	92 %	94 %	88 %	51 %	+ 29 %
Hôtels utilisant du papier certifié durable pour les impressions	83 %	86 %	78 %	79 %	70 %	82 %	77 %	+ 11 %

## Prévention des risques sanitaires

La prévention des risques sanitaires est au cœur des préoccupations du Groupe.

Un programme de maintenance et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation du risque légionnelle a été mis en place afin de procéder annuellement à des analyses dans les hôtels. Les prélèvements et les analyses sont réalisés par des laboratoires extérieurs. De plus, le risque légionnelle est également suivi par les hôtels dans l'outil SET (voir page 50).

En outre, des contrôles sanitaires sont effectués dans les cuisines selon le système HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Points*) suivant le même processus que celui mis en place concernant le risque légionnelle.

## Protection des données personnelles

Accor a mis en œuvre une politique de protection de la vie privée de ses clients. Cette Charte Clients décrit les modalités suivant lesquelles Accor SA utilise les données personnelles.

« 7 principes » constituent les principales règles applicables par groupe Accor (Accor SA et ses filiales) dans le monde entier :

- transparence ;
- légitimité ;
- pertinence et exactitude ;
- conservation ;
- accès, rectification, opposition ;
- confidentialité et sécurité ;
- partage et transferts internationaux.

La Charte s'applique à tous les traitements de données mis en œuvre dans les hôtels filiales et managés et à tous les sites web de réservation Accor SA, notamment accorhotels.com ainsi qu'àux sites des marques.

## 2.4.5. ACHATS DURABLES

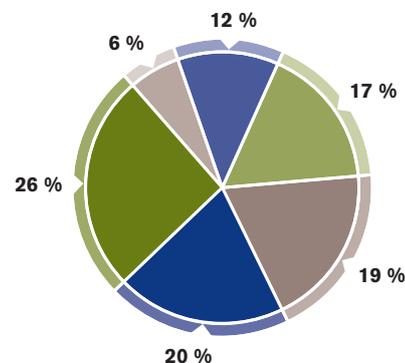
### Les achats au sein du groupe Accor

Les achats du Groupe sont répartis sur une centaine de catégories distinctes pour les hôtels filiales. La Direction des Achats réalise également du *sourcing* pour le compte des managés et franchisés.

L'organisation des achats du groupe Accor se compose de 19 Directions Achats dans le monde et deux cents collaborateurs qui proposent des solutions produits – fournisseurs à l'ensemble des hôteliers. Elles doivent répondre aux besoins et aux attentes internes (hôteliers, marketing, technique, etc.), tant en terme de produit que de prix négocié. Ces solutions doivent aussi être en conformité avec le cadre réglementaire, la sécurité, la fiabilité, le développement durable, l'éthique et les pratiques commerciales.

Les différentes familles d'achats sont structurées selon 6 catégories d'achats dont la répartition est la suivante (en % des achats totaux du Groupe) :

### Catégories d'achats



- Achats opérationnels (ex: linge et blanchisserie, ménage, produits d'entretien, produits d'accueil, uniformes...)
- Prestations intellectuelles (Informatique, Marketing, consultants)
- Équipement, mobilier, rénovation
- Achats alimentaires
- Énergies
- Technologies

## Stratégie et plan achats durables

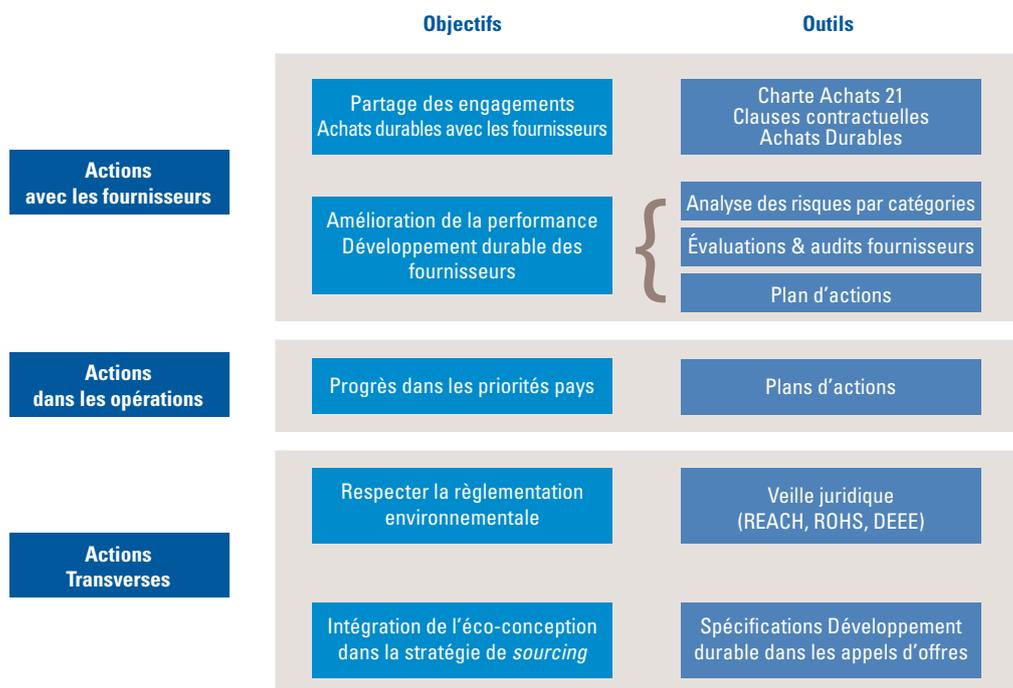
L'intégration du développement durable dans les achats a commencé dès 2003, avec le lancement de la Charte Achats durables Accor, pour partager les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe avec ses fournisseurs.

Afin d'avoir une démarche plus organisée, globale et ambitieuse, une structure dédiée aux Achats durables a été créée en 2009. Cette structure travaille étroitement avec les acheteurs Groupe, les acheteurs pays, la Direction Développement durable et les

autres départements du Groupe, les fournisseurs, et d'autres parties prenantes externes (associations, groupements professionnels, etc.).

La stratégie Achats durables est structurée selon un plan qui comprend 3 axes d'actions :

- en externe avec les fournisseurs ;
- en interne dans les opérations ;
- en transverse tout au long du processus de *sourcing*.



### Actions avec les fournisseurs

Afin de contribuer à l'amélioration de la performance des produits et services des fournisseurs du Groupe, la Direction des Achats du Groupe agit dans plusieurs directions :

#### Partage de ses engagements avec les fournisseurs :

À travers la Charte Achats 21 (nouvelle appellation depuis 2012, en ligne avec le programme de développement durable PLANET 21), Accor souhaite partager ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux avec ses fournisseurs. Cette Charte existe depuis 2003, une nouvelle version actualisée et enrichie a été publiée en 2010.

Intégrée dans les contrats internationaux et nationaux, elle engage les fournisseurs du Groupe à :

- agir conformément à la Charte Achats 21 ;
- s'assurer que leurs propres fournisseurs et sous-traitants satisfont aux mêmes critères ;
- participer à la procédure d'évaluation mise en place par Accor ;

- autoriser Accor et/ou une entreprise mandatée par Accor à conduire un audit développement durable et à mettre en place les plans d'actions nécessaires.

Dans le cadre du reporting achats durables, l'ensemble des pays renseigne la part des nouveaux contrats qui intègrent la Charte Achats 21.

**En 2012, la Charte Achats 21 a été intégrée dans près de 2 000 contrats fournisseurs, soit plus de 60 % des contrats référencés.**

#### Mesure de la performance des fournisseurs

Afin d'identifier et de cibler les fournisseurs à évaluer en priorité, Accor a effectué en 2010 une analyse des risques développement durable intrinsèques à chaque catégorie d'achats en tenant compte de l'exposition du Groupe (exposition client, montant des achats, nature des marchés fournisseurs). Cet exercice a permis d'identifier 23 catégories prioritaires sur les 98 catégories d'achats. 1 061 fournisseurs sont concernés et font donc l'objet d'une évaluation prioritaire.



La mesure de la performance des fournisseurs peut prendre trois formes :

- évaluation de la performance globale ;
- évaluation spécifique produit ;
- audits sur site par une tierce partie indépendante.

**En 2012, plus de 60 évaluations ont été effectuées avec Ecovadis ou un autre tiers. À ce jour, 204 fournisseurs ont été évalués depuis deux ans (soit 14 % des fournisseurs concernés) et environ 40 plans d'actions correctifs ont été mis en œuvre par les fournisseurs.**

### Actions dans les opérations

La Direction des Achats Groupe, en lien avec la Direction Développement durable, ont identifié dix priorités (produits/services) pour lesquelles les acheteurs peuvent jouer un rôle via le *sourcing* de meilleures solutions pour le Groupe qui seront mises en place dans les opérations via les marques hôtelières.

Chaque pays choisit chaque année trois priorités à traiter en fonction de son contexte local. Ensuite, pour chaque priorité, des indicateurs clés de performance internationaux sont déterminés afin de pouvoir mesurer les progrès.

Les **dix priorités** retenues sont :

1. **achat local** – fournisseurs régionaux ou achats auprès de multinationales dont la filiale locale emploie des employés locaux ;
2. **boissons chaudes éthiques** – produits issus du commerce Équitable (labellisés par Fair trade/Max Havelaar) ou du commerce durable (Rainforest) ;
3. **bien-être** – produits sains, par exemple les produits bio et équilibrés, les produits limités en additifs alimentaires, huile de palme, OGM, respectant les labels internationaux ;
4. **produits d'entretien – Produits écolabellisés** ;
5. **produits cosmétiques** – produits « Ecolabels » respectant les certifications internationales (EU Flower, NF Env ou équivalent) ;
6. **bois** – bois certifié issu de forêts gérées durablement FSC (Forest Stewardship Council), PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) ;
7. **déchets** – réduction des emballages et obtention d'un reporting fournisseur détaillé ;
8. **linge/blanchisserie** – gamme de linge de bain écolabellisée par l'Écolabel Européen ;
9. **poisson** – pêche durable

Accor s'appuie sur l'expertise d'une ONG environnementale. En 2012, le Groupe a mis en place un document de bonnes pratiques internationales intégrant des spécifications développement durable pour la pêche durable, ainsi qu'un questionnaire avec des indicateurs pour les fournisseurs et un document de bonnes pratiques sur la filière aquacole ;

### 10. prestataires de nettoyage externe et sécurité – constitue l'essentiel de la sous-traitance du Groupe.

#### La main-d'œuvre extérieure

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.

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

Fin 2011, Accor a fait réaliser par son vérificateur des informations environnementales, sociales et sociétales, le Cabinet d'audit Ernst & Young, des travaux d'audit social de l'ensemble des prestataires de nettoyage du périmètre France. En 2012, cet audit a permis de mettre en place des plans d'actions validés par les prestataires et de communiquer les bonnes pratiques identifiées à l'ensemble du panel. En 2012, le Cabinet d'audit Ernst & Young a audité l'ensemble des sociétés de sécurité incendie et de sûreté humaine du périmètre France suivant le même processus.

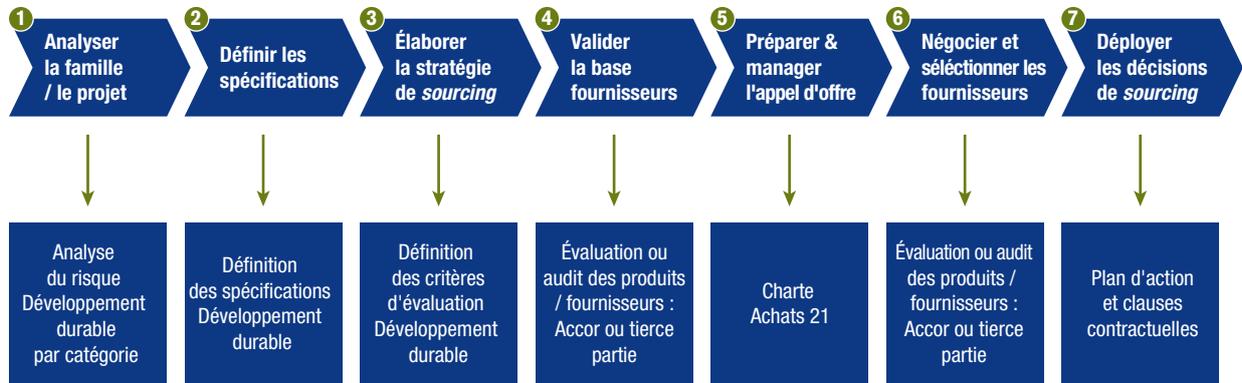
### Actions transverses

#### Intégration du développement durable dans la méthode du « 7 step-sourcing »

Le développement durable doit être intégré dès la première étape du *sourcing*, de manière à pouvoir proposer des solutions responsables à nos clients internes. Avant même de démarrer tout processus de *sourcing*, une analyse approfondie des enjeux développement durable inhérents à la catégorie d'achat concernée peut être effectuée et partagée avec les acheteurs pour qu'ils puissent ainsi intégrer les spécifications appropriées lors de la rédaction du cahier des charges.

L'un des objectifs est d'intégrer des produits éco-conçus et plus largement des spécifications développement durable dans la définition des cahiers de charge. À ce jour, une quarantaine de catégories sur 98 intègrent des critères de développement durable (produits d'accueil, produits d'entretien, panneaux de bois, papier, moquettes, etc.).

Dans une démarche d'éco-conception, Accor peut également être amené à demander à ses partenaires de partager des Analyses de Cycle de Vie (ACV) de leurs produits, ou d'en effectuer avec l'appui de cabinets externes indépendants, afin de déterminer la meilleure solution environnementale.



### Conformité avec les réglementations

Un ensemble croissant de dispositions réglementaires vise à réduire l'empreinte environnementale des produits lors de leur conception, de leur utilisation et de leur fin de vie. Parmi ces réglementations, on peut notamment citer REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of CHemicals*), ROHS (*Restriction of Hazardous Substances*), directive DEEE (*Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques*), CLP (*Classification, Labelling and Packaging*).

En raison de la constante évolution des réglementations et pour s'assurer du respect de ces dernières par les fournisseurs, Accor a mis en place une démarche de contrôle et de suivi avec l'aide de consultants externes.

Dans le cadre du règlement européen REACH, Accor demande à ses fournisseurs de signer une attestation de conformité.

**Près de 1 200 contrats à fin 2012 intègrent une attestation de conformité Accor afin de garantir que les fournisseurs respectent bien cette réglementation, soit environ 90 % du périmètre des fournisseurs concernés par la réglementation REACH.**

Concernant la directive européenne DEEE, des réunions d'information et de sensibilisation sont régulièrement effectuées avec les acheteurs concernés et leurs fournisseurs pour s'assurer que la reprise, le tri et le recyclage des déchets sont effectués en conformité avec la réglementation.



## 2.5. LA FONDATION ACCOR

### 2.5.1. RÔLES ET FONCTIONNEMENT

L'ambition de la Fondation Accor est de tisser des liens entre les cultures en accompagnant le développement des personnes et leur intégration dans leur environnement.

La politique de mécénat est portée par les collaborateurs du Groupe et encadrée par la Fondation Accor depuis 2008. En effet, le collaborateur est au cœur du projet. Il est présent à toutes les étapes, de la construction du projet à son évaluation. Cette spécificité leur permet d'introduire une dimension sociale et humaine dans la sphère professionnelle.

La Fondation 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 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, ce Conseil est composé de six représentants des sociétés fondatrices et de leurs salariés, et de quatre personnalités externes qualifiées. Il 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 correspondants locaux, issus du groupe Accor dans les territoires concernés par le projet ou y ayant travaillé pendant plusieurs années.

Pour cinq ans, le programme d'action pluriannuel de la Fondation est de 5 millions d'euros. Le budget 2012 de la Fondation était de 1 100 K€.

### 2.5.2. LES ACTIONS DE LA FONDATION

Pour réaliser cette ambition, la Fondation Accor apporte une aide technique et financière aux actions de solidarité initiées par les collaborateurs dans les pays où le groupe Accor est présent. Ces projets s'inscrivent dans l'un des 3 axes d'intervention de la Fondation :

-  **le Savoir-faire local** : soutenir les initiatives socio-économiques valorisant les techniques et métiers traditionnels ;
-  **la Formation et l'insertion** : favoriser l'intégration et l'insertion des jeunes en difficulté de 15 à 30 ans ;
-  **l'Humanitaire et l'urgence** : aider des populations en grande précarité et répondre à des catastrophes naturelles.

Dans ces trois domaines, l'objectif est d'encourager l'autonomisation des personnes soutenues par la Fondation en mettant en place des modèles de projets économiquement viables et auto-suffisants à moyen terme.

Les valeurs d'accueil, de solidarité et de générosité incarnées par les hôteliers du Groupe dans leur métier se prolongent naturellement dans des actions au service de la communauté. La diversité des métiers dans l'hôtellerie rend chaque compétence utile pour la construction d'un projet.

Voici quelques exemples concrets de compétences qui ont permis la réussite de nombreux projets soutenus par la Fondation :

- des compétences techniques en construction ont été utiles pour la création d'une cantine scolaire au **Cameroun** (projet SOS Villages d'Enfants soutenu en 2008 pour 22 000 euros) ;
- des compétences en marketing : des collaborateurs participent à la formation des femmes indiennes en marketing pour les aider à concevoir les produits qu'elles vendent sur les marchés locaux en **Inde** (projet Nireekshana soutenu en 2009, 2011 et 2012 pour 54 200 euros) ;
- des compétences en ressources humaines : accompagnement de jeunes en difficulté dans la rédaction de leur CV et simulation d'entretien d'embauche au **Brésil** (projet Unibes soutenu en 2009, 2011 et 2012 pour 99 000 euros).

De plus, les collaborateurs Accor ont une véritable valeur ajoutée dans les programmes de « Formation et insertion » soutenus par la Fondation Accor. Ils participent régulièrement aux programmes de formation pour présenter les différents métiers de l'hôtellerie et pour transmettre leurs compétences professionnelles aux bénéficiaires (visites d'hôtels, conférences sur les métiers de l'hôtellerie, présentation du Groupe, stages réalisés au sein des hôtels, etc.).

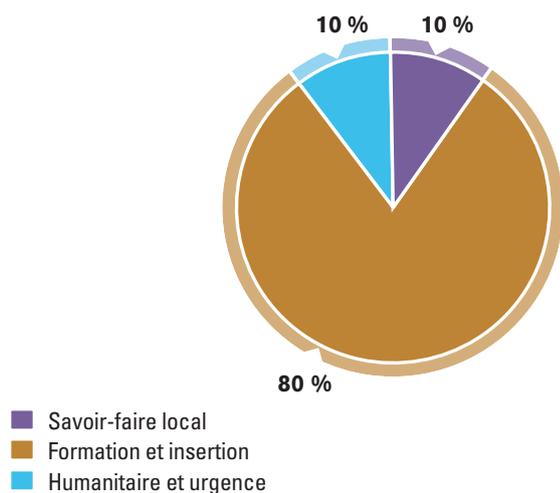
### 2.5.3. UN BILAN POSITIF

#### Bilan 2012

En 2012, 41 projets ont vu le jour, répartis entre les 3 axes d'intervention de la Fondation :

Projets	Europe	Asie	Amérique	Océanie	Afrique	Total
Formation et insertion	23	4	5	0	1	33
Savoir-faire local	1	1	1	0	1	4
Humanitaire et urgence	2	1	0	1	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>41</b>

Ce diagramme représente le pourcentage de projets soutenus en 2012, en fonction des axes d'intervention de la Fondation Accor :



#### Bilan consolidé

Ainsi, après plus de 4 ans d'existence, un premier bilan consolidé a pu être établi :

■ **à fin 2012, un nombre important de bénéficiaires ont été soutenus par la Fondation :**

- plus de 70 000 bénéficiaires directs (jeunes défavorisés, femmes isolées, artisans en difficulté, personnes en situation de précarité, etc.),
- plus de 90 000 bénéficiaires indirects (leurs familles et communautés) ;

■ **un taux d'insertion professionnelle supérieur à 50 %** dans les projets « Savoir-faire local » et « Formation et insertion » ;

■ **une autonomisation progressive des projets soutenus et des bénéficiaires :**

L'autonomisation des projets est un des objectifs majeurs de la Fondation Accor déjà observée dans des projets en Chine, en Pologne, en Inde et en République Dominicaine ;

■ **une reconnaissance officielle :**

Certaines actions soutenues par la Fondation Accor ont reçu des prix à l'international comme la Fondation Parada ayant reçu le « Prix de l'initiative sociale par la Chambre de Commerce et d'Industrie française en Roumanie 2011 » pour le projet de *mentoring* de jeunes des rues en difficulté et la Chi Heng Foundation avec le « 2<sup>nd</sup> Prix de l'Excellence pour la Campagne RSE » décerné par le Public Relations Award Asia Pacific 2011 pour le projet d'entreprise sociale de sacs *eco-friendly*.

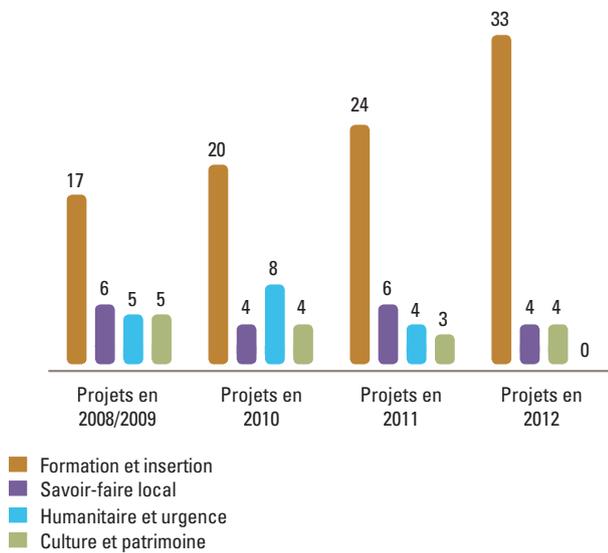


## Évolution des projets soutenus par la Fondation Accor depuis sa création en fonction de ses axes d'intervention

Entre 2008 et 2012, la Fondation Accor a soutenu 147 projets dans 35 pays.

Projets	Projets 2008/2009	Projets 2010	Projets 2011	Projets 2012	Total
Formation et insertion	17	20	24	33	94
Savoir-faire local	6	4	6	4	20
Humanitaire et urgence	5	8	4	4	21
Culture et patrimoine *	5	4	3	0	12
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>147</b>

\* L'axe « Culture et patrimoine » n'existe plus depuis juin 2011.



La Fondation Accor souhaite proposer à un plus grand nombre de parties prenantes de participer à ses projets de solidarité. Une réflexion est actuellement en cours sur la création d'un Fonds de dotation qui permettrait de recevoir des dons des hôtels, des clients du Groupe, des marques Accor, des fournisseurs ou encore de l'ensemble des collaborateurs.

## 2.6. ATTESTATION DE PRÉSENCE ET DE SINCÉRITÉ DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

### ATTESTATION DE PRÉSENCE ET RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

---

À l'attention de la Direction générale,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de vérificateur indépendant de la société Accor, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le Rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31/12/2012 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

#### RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

---

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un Rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (le « Référentiel ») par la société et disponible sur demande auprès du siège de la Société.

#### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

---

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

#### RESPONSABILITÉ DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

---

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce et du décret n°2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée).



## 1. Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes professionnelles applicables en France :

- nous avons comparé les Informations présentées dans le Rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce ;
- nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;

En cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le Rapport de gestion des Informations requises.

## 2. Rapport d'assurance modérée

### Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) et à la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les Informations ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa clarté et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié la mise en place dans le Groupe d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social, environnemental et sociétal ;
- nous avons sélectionné les informations consolidées à tester <sup>(1)</sup> et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du Groupe ainsi que de ses engagements sociétaux.

Concernant les informations quantitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations ;
- au niveau des pays que nous avons sélectionnés <sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :
  - mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures,
  - mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

(1) **Social** : l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; les embauches et les licenciements ; l'organisation du temps de travail ; l'absentéisme ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ; les politiques mises en œuvre en matière de formation ; le nombre total d'heures de formation ; les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; la politique de lutte contre les discriminations.

**Environnement** : les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ; la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; la consommation d'énergie ; les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique ; les rejets de gaz à effet de serre.

**Sociétal** : impact territorial, économique et social de l'activité de la Société en matière d'emploi et sur les populations riveraines ou locales ; la prise en compte dans la politique d'achat de la Société des enjeux sociaux et environnementaux et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leurs responsabilités sociale et environnementale ; les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

(2) **Social** : Pologne, Belgique, Luxembourg, Maroc, Émirats Arabes Unis, Bahrain, Jordanie, Qatar, Koweït, Oman, Brésil, Argentine, Uruguay, Chili, Colombie, Guatemala, Pérou.

**Environnement** : pour les consommations d'eau et d'énergie : Royaume-Uni, Chine, Brésil, Pologne, Italie ; pour les autres indicateurs environnementaux : Brésil, Italie, Pologne.

**Sociétal** : pour les achats durables : France, Brésil, Royaume-Uni.

L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 15 % des effectifs pour les indicateurs sociaux ; 37 % des consommations pour les volumes d'eau ; 33 % des consommations pour les quantités d'énergie ; 11 % des hôtels pour les autres indicateurs environnementaux ; 41 % des hôtels pour les achats durables ;

Concernant les informations qualitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes, nous avons mené des entretiens et revu les sources documentaires associées pour corroborer ces informations et apprécier leur sincérité.

Pour les autres informations consolidées publiées, nous avons apprécié leur sincérité et leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société et, le cas échéant, par des entretiens ou la consultation de sources documentaires.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

### Commentaires sur le Référentiel et les Informations

Nous attirons l'attention sur les points suivants :

- le périmètre de consolidation des Informations couvre bien l'ensemble des hôtels filiales et managés. Il va parfois au-delà et intègre les hôtels franchisés pour certains indicateurs en le mentionnant dans le Rapport de gestion ;
- à l'exception des indicateurs de consommation d'eau et d'énergie, les contrôles internes réalisés à l'échelle des pays et zones s'avèrent hétérogènes et dans certains cas limités. Ce constat vaut en particulier pour les indicateurs liés aux actions de la Charte 21, pour lesquels les éléments justificatifs sont complexes à recueillir et à analyser ;
- certains indicateurs récemment construits sont encore en cours d'évolution, notamment en matière de comptabilisation des déchets. Pour ceux-ci, les limites méthodologiques ont été précisées dans les chapitres correspondants ;
- la « part de l'effectif formé » pourrait présenter un risque de surestimation du fait de la disparité des outils de suivi entre les pays ;
- concernant les Achats durables, leur importance ainsi que les définitions des indicateurs et de certaines actions de la Charte 21 devraient être précisées pour améliorer la cohérence des résultats.

### Conclusion

Nous formulons une réserve sur le point suivant :

- les indicateurs « nombre moyen de jours d'absence par collaborateur pour maladie, maladie professionnelle et accident du travail » et « pour d'autres raisons » sont sous-estimés en dehors de l'Europe du fait des réglementations nationales qui induisent des interprétations du Référentiel disparates dans ces pays.

Sur la base de nos travaux et sous la réserve exposée ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

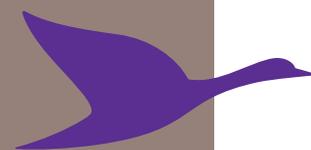
Paris La Défense, le 4 mars 2013

Le Vérificateur indépendant  
Ernst & Young et Associés  
Département Développement Durable

Éric Duvaud



# 3



## Gouvernement d'entreprise

<b>3.1. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>80</b>
3.1.1. Conseil d'administration	80
3.1.2. Directeur général délégué	91
3.1.3. Co-Présidents fondateurs	93
3.1.4. Comité exécutif	93
<b>3.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>94</b>
3.2.1. Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration	94
3.2.2. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	105
<b>3.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>112</b>
<b>3.4. GESTION DES RISQUES</b>	<b>113</b>
3.4.1. Politique de sécurité et de gestion des risques	113
3.4.2. Facteurs de risques	114
3.4.3. Analyse de sensibilité	118
3.4.4. Assurance – couverture des risques	119
<b>3.5. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS</b>	<b>120</b>
3.5.1. Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux	120
3.5.2. Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor	127
<b>3.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>137</b>



## 3.1. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 3.1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### ■ Jean-Paul Bailly – Administrateur indépendant <sup>(1)</sup>

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- > Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- > Nombre d'actions Accor détenues : 600.
- > Date de naissance : 29 novembre 1946 – Nationalité française.
- > Président-directeur général de La Poste.

> 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.

#### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 au sein de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par La Poste

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président du Conseil de surveillance	La Banque Postale
Membre du Conseil de surveillance	La Banque Postale <i>Asset Management</i>
Administrateur	Sopassure
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	GeoPost
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	Sofipost
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	Poste Immo

#### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 en dehors de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par La Poste

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	CNP Assurance
Administrateur	Edenred

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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Gérant non associé	Financière Systra
Administrateur	Systar
Administrateur	GDF-Suez
Représentant de La Poste, Président	SF 12
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	Xelian

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

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

■ **Thomas J. Barrack – Administrateur**

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.
- > Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.
- > Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- > Date de naissance : 28 avril 1947 – Nationalité américaine.
- > Président-directeur général fondateur de Colony Capital LLC.
- > Avant d'avoir fondé Colony Capital LLC, 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.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>États-Unis</i>	
Administrateur	Colony Financial, Inc.
Administrateur	First Republic Bank

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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Australie</i>	
Administrateur	Challenger Financial Services Group Limited

■ **Sébastien Bazin – Administrateur**

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.
- > Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.
- > Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- > Date de naissance : 9 novembre 1961 – Nationalité française.
- > Directeur général exécutif de Colony Capital Europe.
- > 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.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président-directeur général	Société d'Exploitation Sports et Événements SA
Président-directeur général	Holding Sports & Événements SA
Président	Colfilm SAS
Président	Bazeo Europe SAS
Président	Colony Capital SAS
Président	Colllkirch France SAS
Président	Data 4 SAS
Directeur général	ColSpa SAS
Directeur général	Toulouse Canceropole SAS
Administrateur	Edenred
Administrateur	Carrefour
Membre du Conseil de surveillance	ANF Immobilier ( <i>Les Ateliers du Nord de la France</i> )
Représentant légal de Colony Capital SAS, Président	ColSpa SAS
Représentant légal de Colony Capital SAS, Gérant	SC Georges V 302
Gérant	CC Europe Invest
Gérant	Société du Savoy à Méribel
Gérant	Colmed
Associé Gérant	Nina SC
Associé Gérant	Haute Roche
Associé Gérant	Madeleine Michelis
Associé Gérant	Ranelagh
<i>Luxembourg</i>	
Administrateur délégué	Sisters Soparfi SA
<i>Suisse</i>	
Gérant	La Tour Sàrl
Administrateur	La Tour Réseau de Soins SA
Administrateur	Permanence de la Clinique Carouge

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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président-directeur général	Lucia SA
Président du Conseil de surveillance	Paris Saint Germain Football
Président du Conseil d'administration	Château Lascombes
Président	ColWine SAS
Président	Colbison SAS
Président	SAIP
Président	SAS Spazio
Président	Front de Seine Participations
Président	Coladria SAS
Président	Lucia Investissement SAS
Vice-président et membre du Conseil de surveillance	Buffalo Grill
Vice-président et membre du Conseil de surveillance	Groupe Lucien Barrière
Administrateur	Moonscoop IP
Gérant	Colony Santa Maria EURL
Gérant	Colony Santa Maria SNC
Gérant	Colony Pinta SNC
Gérant	Immobilière Lucia et Compagnie
Gérant	Lucia 92 et Compagnie
Gérant	Colony Le Châlet EURL
Gérant	Immobilisir Serre Chevalier
Gérant	Colmassy SARL
<i>Belgique</i>	
Président	RSI SA
<i>Royaume-Uni</i>	
Président et Administrateur	Colyzeo Investment Management Ltd

■ **Philippe Citerne – Administrateur indépendant <sup>(1)</sup> et Vice-président du Conseil d'administration**

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, représentant permanent de la Société Générale au Conseil de surveillance depuis le 22 décembre 2003.
- > Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- > Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- > Date de naissance : 14 avril 1949 – Nationalité française.
- > Président non exécutif de Télécom & Management SudParis (Institut).
- > Ancien élève de l'École centrale de Paris et après avoir exercé des fonctions au ministère des Finances, Philippe Citerne a rejoint la Société Générale en 1979, où il a exercé successivement les fonctions de Directeur des Études économiques, Directeur financier, Directeur des Relations humaines, puis Administrateur, Directeur général adjoint et Directeur général délégué de 1997 à avril 2009. Il est en outre Administrateur de Rexecode.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Edenred
Membre du Conseil de surveillance	MK2

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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Directeur général délégué	Société Générale
Président	Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement – STET
Administrateur	Sopra Group
Représentant de la Société Générale au Conseil de surveillance	Fonds de Garantie des Dépôts
<i>Russie</i>	
Administrateur	Rosbank

■ **Mercedes Erra – Administrateur indépendant <sup>(1)</sup>**

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 22 février 2011.
- > Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- > Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- > Date de naissance : 23 septembre 1954 – Nationalité française.
- > Présidente exécutive de Havas Worldwide.
- > 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 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 en outre Administrateur de la Fondation France Télévision, de la Fondation Elle, de l'Association du Centre Pompidou-Metz et de IMS.

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

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 au sein de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Havas Worldwide**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Fondatrice, Directrice générale et membre du Directoire	BETC
Administrateur	Havas
Administrateur	Havas Worldwide Paris

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 en dehors de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Havas Worldwide**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Société de la Tour Eiffel

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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Directrice générale	Havas
Présidente du Conseil d'administration	Euro RSCG
Présidente	Euro RSCG France
Administrateur	Absolut Reality

**■ Sophie Gasperment – Administrateur indépendant <sup>(1)</sup>**

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 29 juin 2010.

> Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.

> Nombre d'actions Accor détenues : 500.

> Date de naissance : 1<sup>er</sup> août 1964 – Nationalité française.

> Président-directeur général de The Body Shop International.
- > 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 13 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, Université d'Oxford.

(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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Allemagne</i>	
Administrateur	Body Shop Beteiligungs GmbH
Administrateur	The Body Shop Germany GmbH
<i>États-Unis</i>	
Président-directeur général	BSI USA Inc.
Président-directeur général	Buth-NA-Bodhaige Inc.
Président	Skin & Hair Care Preparations
<i>Royaume-Uni</i>	
Administrateur	Anderbarn Ltd
Administrateur	Browndray Ltd
Administrateur	Cranvine Ltd
Administrateur	Creektime Ltd
Administrateur	Crestsold Ltd
Administrateur	Dishmax Ltd
Administrateur	Enfranchise Ninety One Ltd
Administrateur	Fillcare Ltd
Administrateur	Groundmesh Ltd
Administrateur	Islemend Ltd
Administrateur	Leasetime Ltd
Administrateur	Lordmark Ltd
Administrateur	Masonride Ltd
Administrateur	Modesite Ltd
Administrateur	Solitaire Fashion Shops Ltd
Administrateur	TBSI (Holdings 1) Ltd
Administrateur	TBSI (Holdings 2) Ltd
Administrateur	The Body Shop (Isle of Man)
Administrateur	The Body Shop Card Services
Administrateur	The Body Shop Midlands Ltd
Administrateur	The Body Shop On-Line (I) Ltd
Administrateur	The Body Shop On-Line (II) Ltd
Administrateur	The Body Shop Queenslie Ltd
Administrateur	The Millennium Administration
Administrateur	The Body Shop Retail Properties
Administrateur	The Body Shop South-West Ltd
Administrateur	L'Oréal (UK) Ltd
Administrateur	L'Oréal Golden Ltd
Administrateur	Toteview Ltd

### ■ Denis Hennequin – Président-directeur général

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- > Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.
- > Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- > Date de naissance : 8 juin 1958 – 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 Operations 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. Il a été nommé Directeur général de Accor le 1<sup>er</sup> décembre 2010 puis Président-directeur général le 15 janvier 2011. Il est en outre Président de la Fondation Accor.



### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 au sein de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Adagio SAS

### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 en dehors de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Royaume-Uni</i>	
Administrateur	Eurostar International Ltd

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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président	Adagio SAS
Administrateur	McDonald's France SA
Administrateur	Golden Arches of France
Représentant Permanent de Accor au Conseil de surveillance	Lenôtre
Gérant non associé	MCD France
Gérant non associé	McDonald's Development Company Paris-Europe
Gérant non associé	McDonald's France Services SARL
<i>Allemagne</i>	
Administrateur	McDonald's Franchise GmbH
<i>Belgique</i>	
Administrateur	McDonald's Belgium NV
Administrateur	McDonald's Restaurants Belgium N.V.
<i>Danemark</i>	
Membre du Conseil de surveillance	McDonald's Danmark AS
<i>Espagne</i>	
Administrateur	Restaurantes McDonald's SA
<i>États-Unis</i>	
Président	McDonald's Europe
Président	McDonald's Deutschland, Inc.
Vice-président	Golden Arches UK, LLC.
Administrateur et Président	Global Restaurant Services Inc.
Administrateur et Président	Grab & Goa Co
Administrateur et Président	Mc Donald's Europe, Inc.
Administrateur et Président	McDonald's Productions Inc.
Administrateur et Président	McDonald's System of Bulgaria, Inc.
Administrateur et Président	McDonald's System of Romania, Inc.
Administrateur et Président	McDonald's System of Czech Republic, Inc.
Administrateur et Vice-président	MCD Properties, Inc.
Administrateur et Vice-président	McDonald's Development Company-Central Europe
Administrateur et Vice-président	McDonald's Development Italy, Inc.
Administrateur et Vice-président	Mc Donald's Sistemas de Espana, Inc.
Administrateur et Vice-président	McDonald's System of Belarus, Inc.
Administrateur	McDonald's Belgium, Inc.
Administrateur	McDonald's Deutschland, Inc.
<i>Finlande</i>	
Administrateur	McDonald's Oy

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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Hongrie</i>	
Membre du <i>Supervisory Board</i>	McDonald's Hungary Restaurant Chain, LLC.
<i>Irlande</i>	
Administrateur	Golden Arches Finance of Ireland
Administrateur	McDonald's Restaurants of Ireland Limited
<i>Italie</i>	
Administrateur	Sofitel Italia Srl
Administrateur	Accor Hospitality Italia Srl
Administrateur	Accor Partecipazioni Italia Srl
<i>Pologne</i>	
Membre du Conseil de surveillance	McDonald's Polska Sp.zo.o.
<i>Portugal</i>	
Administrateur	Sistemas McDonald's Portugal Limitada
<i>Royaume-Uni</i>	
Administrateur, Président-directeur général	McDonald's Restaurants Limited
Administrateur	MCD Europe Limited
Administrateur	McDonald's Europe Limited
<i>Serbie</i>	
Administrateur	McDonald's Restorani d.o.o, Beograd
<i>Suède</i>	
Administrateur	Swenska McDonald's AB
Administrateur	Swenska McDonald's Development AB

#### ■ Bertrand Meheut – Administrateur indépendant <sup>(1)</sup>

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- > Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- > Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- > Date de naissance : 22 septembre 1951 – Nationalité française.
- > Président du Directoire de Groupe Canal+.
- > 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 de Aventis fin 1999, Bertrand Meheut devient Directeur général puis Président-directeur général. Il est en outre Administrateur de la Cinémathèque Française.

#### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 au sein de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Groupe Canal+

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président du Directoire	Canal+ France
Président du Conseil d'administration	Société d'Édition de Canal Plus
Président du Conseil de surveillance	StudioCanal
Président	Canal+ Régie
Représentant de Canal+ France, Associé-Gérant	Kiosque
Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration	Sport+

#### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 en dehors de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Groupe Canal+

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Edenred
Administrateur	Aquarelle Com Group

(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**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président du Conseil d'administration	Canal+ International Development
Président	Kiosque Sport
Président du Conseil de direction	Canal+ Régie
Administrateur	Canal+ Distribution (ex-CanalSatellite)
Administrateur	SFR
Représentant permanent de Canal+ au Conseil d'administration	Canal+ Finance
Membre du Conseil de direction	Canal+ Overseas
Représentant de Groupe Canal+, co-gérant	Canal+ Éditions
Membre du Directoire	Vivendi

**■ Virginie Morgon – Administrateur**

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- > Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.
- > Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- > Date de naissance : 26 novembre 1969 – Nationalité française.
- > Membre du Directoire et *Chief Investment Officer* de Eurazeo.

- > 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 nommée 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 de Eurazeo et a été nommée *Chief Investment Officer* en décembre 2012. Elle est membre du Comité exécutif du Women's Forum (WEFCOS) et du Comité de soutien de Human Rights Watch.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 au sein de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Eurazeo**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Directeur général	LH APCOA
Présidente du Conseil de surveillance	Eurazeo PME
<i>Allemagne</i>	
<i>Managing Director</i>	APCOA Group GmbH
Présidente du <i>Supervisory Board</i>	APCOA Parking AG
Présidente de l' <i>Advisory Board</i>	APCOA Parking Holdings GmbH
<i>Italie</i>	
Présidente du <i>Board of Directors</i>	Broletto 1 Srl
Gérante	Euraleo Srl
Vice-présidente du Conseil d'administration	Moncler Srl
Administrateur	Sportswear Industries Srl

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 en dehors de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Eurazeo**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Edenred
Membre du Conseil d'administration	Women's Forum (WEFCOS)
<i>Italie</i>	
Gérante	Intercos SpA

(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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Présidente du Conseil de surveillance	Groupe B&B Hotels
Présidente du Conseil de surveillance	OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME Capital)
Représentant Permanent de Eurazeo au Conseil d'administration	LT Participations
<i>Allemagne</i>	
Vice-présidente de l' <i>Advisory Board</i>	APCOA Parking Holdings GmbH

### ■ Franck Riboud – Administrateur indépendant <sup>(1)</sup>

- > Administrateur du 9 janvier 2006 au 31 décembre 2012. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 juillet 2001.
- > Nombre d'actions Accor détenues : 523.
- > Date de naissance : 7 novembre 1955 – Nationalité française.
- > Président-directeur général de Danone.
- > 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. Il est en outre Président du Comité d'orientation du Fond Danone pour l'Écosystème. Il est membre du Conseil de surveillance de la Fondation Ela, Administrateur de l'Association Nationale des Industries Agro-alimentaires (ANIA) et Administrateur de International Advisory Board HEC.

## Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 au sein de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Danone

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président du Comité exécutif	Danone SA
Président du Conseil d'administration	danone.communities (SICAV)
<i>Espagne</i>	
Administrateur	Bagley Latinoamerica SA
Administrateur	Danone SA
<i>Luxembourg</i>	
Membre du Conseil d'orientation	Livelihoods Fund (SICAV)
<i>Suisse</i>	
Membre du Conseil	Fondation EPFL Plus

## Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 en dehors de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Danone

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Renault SA
Administrateur	Renault SAS
<i>Suisse</i>	
Administrateur	Rolex SA
Administrateur	Rolex Holding SA

(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**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Lacoste SA
<i>Inde</i>	
Administrateur	Wadia BSN India Ltd
<i>Maroc</i>	
Administrateur	Omnium Nord Africain (ONA)

**■ Patrick Sayer – Administrateur**

- > Date du 1<sup>er</sup> mandat d'Administrateur : 27 août 2008.
  - > Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.
  - > Nombre d'actions Accor détenues : 500.
  - > Date de naissance : 20 novembre 1957 – Nationalité française.
  - > Président du Directoire de Eurazeo.
- > 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 de Eurazeo depuis mai 2002. Ancien Président (2006-2007) de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC), il est également Administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris, membre du Club des Juristes et enseigne la finance à l'Université de Paris Dauphine.

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 au sein de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Eurazeo**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Directeur général	Legendre Holding 19
Président	Eurazeo Capital Investissement (anciennement Eurazeo Partners SAS)
Président du Conseil d'administration	Holdelis
Vice-Président du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Administrateur	Europcar Groupe
Gérant	Investco 3d Bingen (société civile)
<i>Allemagne</i>	
Membre de l' <i>Advisory Board</i>	APCOA Parking Holdings GmbH
<i>Italie</i>	
Administrateur	Moncler Srl
Administrateur	Sportswear Industries Srl

**Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 en dehors de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Eurazeo**

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Vice-président du Conseil de surveillance	Rexel SA
Administrateur	Edenred
<i>États-Unis</i>	
Membre du <i>Board of Directors</i>	Tech Data Corporation
<i>Italie</i>	
Administrateur	Gruppo Banca Leonardo
<i>Royaume-Uni</i>	
Administrateur	Colyzeo Investment Advisors

(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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Directeur général	Legendre Holding 11
Directeur général	Immobilière Bingen
Directeur général	Legendre Holding 8
Président et membre du Conseil de surveillance	Groupe B&B Hotels
Président du Conseil d'administration	Legendre Holding 18
Président du Conseil d'administration	Europcar Groupe
Administrateur	Ipsos
Administrateur puis Membre du Conseil de surveillance	SASP Paris-Saint Germain Football
Membre du Conseil de surveillance	Presses Universitaires de France
Représentant permanent de ColAce Sarl au Conseil de surveillance	Groupe Lucien Barrière
Associé-Gérant	Partena
Gérant	Investco 1 Bingen (société civile)
<i>Allemagne</i>	
Président de l'Advisory Board	APCOA Parking Holdings GmbH
Président du Supervisory Board	APCOA Parking AG
<i>Italie</i>	
Gérant	Euraleo Srl
<i>Luxembourg</i>	
Président du Conseil d'administration	BlueBirds Participations SA
Administrateur	RedBirds Participations SA

### 3.1.2. DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

#### ■ Yann Caillère – Directeur général délégué

> Date de nomination : 25 août 2010.

> Date de naissance : 5 août 1953 – 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. Il est en outre membre du Conseil d'administration de l'Institut Paul Bocuse.

#### Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2012 au sein de sociétés contrôlées <sup>(2)</sup> par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Adagio SAS
Représentant permanent de Sodetis au Conseil d'administration	Devimco
<i>Autriche</i>	
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hotelbetriebsges mgH

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



Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Belgique</i>	
Administrateur	Accor Hotels Belgium
<i>Égypte</i>	
Administrateur	El Gezirah
<i>Italie</i>	
Administrateur	Accor Hospitality Italia Srl
Administrateur	Accor Partecipazioni Italia Srl
<i>Luxembourg</i>	
Président du Conseil d'administration	Holpa
<i>Maroc</i>	
Président du Conseil d'administration	Risma
Membre et Vice-Président du Conseil de surveillance	Société Marocaine d'Hôtellerie Économique
<i>Pays-Bas</i>	
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hospitality Nederland BV
<i>Pologne</i>	
Membre du Conseil de surveillance	Orbis
<i>Royaume-Uni</i>	
Administrateur	Accor UK
<i>Suisse</i>	
Administrateur	Accor Suisse

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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président	Serena
Président	Société de Construction d'Hôtels Suites
Président	Société d'Exploitation d'Hôtels Suite
Gérant non associé	SoLuxury HMC
Membre du Conseil de surveillance puis Administrateur	Groupe Lucien Barrière
Représentant de la Société de Construction d'Hôtels Suites, elle-même Président	Société Hôtelière Vélizienne
<i>Allemagne</i>	
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hospitality Germany
<i>Autriche</i>	
Membre du Conseil de surveillance	Accor Austria
<i>Italie</i>	
Administrateur	Sofitel Gestioni Alberthiere Italia Srl
Administrateur	Sofitel Italia Srl
<i>Maroc</i>	
Représentant Permanent de Accor au Conseil d'administration	Risma
<i>Portugal</i>	
Administrateur	Accor-Hoteis e Serviços SGPS
Administrateur	Portis
Administrateur	Goldtur
Administrateur	Portotel

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.

### 3.1.3. CO-PRÉSIDENTS FONDATEURS

#### ■ Paul Dubrulle

> 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 Dubrulle a été Président de Entreprise et Progrès, Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC), Président de Maison de la France, Maire de Fontainebleau de 1992 à 2001 et Sénateur de Seine-et-Marne de 1999 à 2004. Il est co-Président de l'Institut Français du Tourisme et Président-Fondateur du Conseil Supérieur de l'Oenotourisme (CSO). Une chaire Paul Dubrulle 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 Dubrulle, 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.

### 3.1.4. COMITÉ EXÉCUTIF

#### Composition du Comité exécutif en 2012

##### ■ Denis Hennequin

Président-directeur général.

##### ■ Yann Caillère

Directeur général délégué en charge des Opérations monde.

##### ■ Grégoire Champetier

Directeur général Marketing.

En charge de la stratégie des marques et 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 et Secrétaire du Conseil d'administration.

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

##### ■ Antoine Recher

Directeur exécutif Ressources humaines.

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

##### ■ Sophie Stabile

Directrice générale Finances.

En charge des finances et des systèmes d'information Groupe.

##### ■ Marc Vieilledent

Directeur exécutif *Asset Management*.

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



## 3.2. 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 3 mars 2013. 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 (AMF), dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

### 3.2.1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Code de gouvernement d'entreprise

Accor se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF (le Code AFEP/MEDEF), disponible auprès de l'AFEP, du MEDEF ou au siège de la Société.

Le Conseil d'administration a toutefois considéré pour les plans d'attribution d'options de souscription émis en 2012, comme il l'avait fait pour ceux émis en 2010 et 2011, qu'il n'y avait pas lieu de soumettre l'intégralité des options de souscription d'actions attribuées aux mandataires sociaux à une ou plusieurs conditions de performance, contrairement aux actions gratuites. En effet, le Conseil a estimé que le mécanisme d'options de souscription d'actions contient déjà en lui-même une véritable condition liée à la performance boursière de la Société, l'historique de la performance boursière de l'action Accor ayant précisément montré que dans un certain nombre de cas, les bénéficiaires n'ont pu exercer leurs options en raison d'un cours de l'action Accor inférieur au prix de souscription. Pour satisfaire néanmoins partiellement à la recommandation du Code AFEP/MEDEF, le Conseil a décidé, comme pour les plans 2010 et 2011, de soumettre 25 % des options de souscription d'actions attribuées aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif du Groupe à une condition de performance dans les conditions décrites page 127 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 99. 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 103.

#### Président-directeur général et Directeur général délégué

Afin de permettre une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, et créer un lien direct entre le management et les actionnaires, 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. L'exercice des pouvoirs du Président-directeur général ou du Directeur général délégué est subordonné aux autorisations préalables du Conseil d'administration dans les conditions précisées dans le présent rapport (cf. Pouvoirs du Conseil d'administration).

Monsieur Denis Hennequin assure les fonctions de Président-directeur général depuis le 16 janvier 2011 et Monsieur Yann Caillère celles de Directeur général délégué en charge des Opérations Monde depuis le 25 août 2010.

## 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 (philippe.citerne@accor.com), 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 au moins une 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.

Depuis le 13 mai 2009, Monsieur Philippe Citerne est Administrateur référent et Vice-Président du Conseil d'administration. Au cours de l'exercice 2012, il a organisé et présidé une réunion réservée aux seuls Administrateurs indépendants ainsi qu'une rencontre entre ces derniers et le Président-directeur général.

## Pouvoirs du 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 Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, 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 de 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.

### 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. En 2012, le Conseil d'administration a passé en revue son fonctionnement lors d'une de ses réunions et n'a pas remis en cause les conclusions de l'évaluation formelle réalisée en 2011.

### Composition du Conseil d'administration et caractère indépendant des Administrateurs

En 2012, le Conseil d'administration comportait 11 Administrateurs. Ce nombre a été ramené à 10, après que Monsieur Franck Riboud a démissionné de son mandat d'Administrateur, avec effet au 31 décembre 2012, afin de se conformer aux recommandations limitant le nombre de mandats d'Administrateurs détenus par un dirigeant exécutif.

Parmi les Administrateurs, 3 sont des femmes, ce qui permet de satisfaire aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011. La composition du Conseil respecte également les dispositions du Code AFEP/MEDEF relatives à la proportion d'Administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration procède chaque année 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 9 janvier 2013 de la qualité d'Administrateur indépendant des différents membres du Conseil d'administration. Sur cette base, ce dernier a confirmé, lors de sa réunion du 3 mars 2013, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mmes Mercedes Erra et Sophie Gasperment et MM. Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne et Bertrand Meheut.

Conformément aux dispositions statutaires et à celles du Règlement intérieur, MM. Paul Dubrulle 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.

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 situation

de conflit d'intérêt réel ou potentiel 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 mise en œuvre, pour autant que de telles relations d'affaires ne constituent pas des conventions courantes et conclues à des conditions normales.

## Travaux du Conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux 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 qui précise les modes de fonctionnement des Comités constitués en son sein.

Le Conseil d'administration de Accor s'est réuni six fois au cours de l'année 2012. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours 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.

La durée des réunions ordinaires du Conseil d'administration a été en moyenne de quatre heures. Le taux de participation des membres a été de 81 %, identique à celui de 2011.

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.

En 2012, le Conseil a notamment examiné le budget 2012 et les projets de cessions et d'acquisitions ; il a revu la stratégie du Groupe, ainsi que la nouvelle organisation par marques et la mise en place d'une Direction générale du Patrimoine.

## 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.

Le Conseil d'administration s'appuie ainsi sur les travaux effectués au sein de ses trois Comités spécialisés :

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

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des Comités sont fixées dans les statuts et, en complément, dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration dont le texte figure ci-après.

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

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

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 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 le Président-directeur général.

**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 cinq fois au cours de l'année 2012 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 100 %.

Chaque réunion du Comité commence par une session avec les Commissaires aux comptes, hors la présence de membres de la Direction de la Société. Le Président-directeur général, la Directrice générale Finances et le Secrétaire du Conseil, assistent à la suite de la réunion, assistés en tant que de besoin par le Directeur de l'Audit interne.

Lors de ses réunions, le Comité a notamment 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.

Il a en outre examiné la question du renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes, qui expirent à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012. Le Comité a noté la qualité des missions réalisées par les Commissaires aux comptes ; de plus, il a relevé que ces derniers revoyaient régulièrement la répartition de leurs périmètres d'intervention respectifs et que, s'agissant de cabinets de taille significative, ils veillaient à la rotation régulière de leurs associés en charge du mandat. Sur cette base, et après examen de leur niveau d'honoraires, le Comité a estimé qu'il n'était pas nécessaire de procéder à un appel d'offres et a recommandé de proposer à l'Assemblée Générale le renouvellement de leurs mandats.

**Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise** était composé en 2012 de cinq membres dont la majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il était présidé par Monsieur Bertrand Méheut Administrateur indépendant, et les autres membres étaient Messieurs Jean-Paul Bailly, Thomas J. Barrack, Franck Riboud et Patrick Sayer. Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'année 2012 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 73 %.

À la suite de la démission de Monsieur Franck Riboud, le Conseil d'administration a, le 3 mars 2013, désigné Madame Sophie Gasperment membre de ce Comité.

Durant ses réunions, le Comité a notamment 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 27 mars 2012. Il a examiné le caractère indépendant des Administrateurs au regard des critères du Code AFEP/MEDEF. Le Comité a enfin formulé ses recommandations au Conseil en ce qui concerne la répartition des jetons de présence.

Il est précisé que les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont présentés dans la partie « Rémunération des mandataires sociaux ». Sont ainsi détaillés la politique de détermination de

la rémunération des dirigeants et les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration. Par ailleurs, cette partie intègre l'état récapitulatif des opérations sur les titres de la Société, ainsi que l'intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor (présentation des plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions de performance, contrats d'intéressement et de participation).

**Le Comité des engagements** était composé en 2012 de cinq membres dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il était présidé par Monsieur Sébastien Bazin et les autres membres étaient 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 2012 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 90 %.

À ces occasions, le Comité a notamment examiné un certain nombre de projets d'acquisition, dont celle du parc hôtelier sud-américain du Groupe Posadas, ou de cession, dont celle de Motel 6/Studio 6.

### **Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale**

L'Assemblée Générale se tiendra le 25 avril 2013 à 10 heures, au Novotel Paris Tour Eiffel, 61 quai de Grenelle – 75015 Paris. L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions a été publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) le 18 mars 2013 et est disponible sur le site Internet de la Société : [www.accor.com](http://www.accor.com).

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, disponibles sur le site Internet 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).

## Annexe A : Règlement intérieur du Conseil d'administration (tel que modifié le 3 mars 2013)

**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 ;

## 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.

- 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 ;
- le Conseil pourra, le cas échéant, après répartition du montant annuel des jetons de présence selon les principes ci-dessus, distribuer tout ou partie du reliquat entre les Administrateurs, selon une clé de répartition qu'il décidera ;
- 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.

Il appartient à chaque Administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'Administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque Administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

### Information

Les Administrateurs ont le devoir de demander à la Direction de la Société, par l'intermédiaire du Président-directeur général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-directeur général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel Administrateur, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur, la Charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des Administrateurs.



Chaque Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

### Transparence et prévention des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président-directeur général, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur remplit une Déclaration sur l'honneur conforme au modèle annexé à la présente Charte, relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président-directeur général avec copie au Secrétaire du Conseil.

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

Les modalités, notamment tarifaires, selon lesquelles les Administrateurs peuvent séjourner à titre privé dans les hôtels du Groupe font l'objet d'une délibération du Conseil d'administration.

### Opérations réalisées par les Administrateurs sur les valeurs mobilières émises par la Société

Les Administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société.

Ils sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ;
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les Administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent

(i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux Administrateurs par le Secrétaire du Conseil, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les Administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur action) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque Administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des Marchés Financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

### Devoirs de réserve et de confidentialité

Les Administrateurs sont tenus, conformément à l'article 15 des statuts de la Société, à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'administration, et le cas échéant, des Comités du Conseil auquel ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil ou de ses Comités.

Tout Administrateur s'oblige, si la demande lui en est faite par le Président-directeur général à restituer ou détruire sans délai tout document en sa possession contenant des informations confidentielles.

Par ailleurs, les Administrateurs sont tenus de se concerter avec le Président-directeur général préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux, étant précisé que cette disposition ne s'applique pas aux Administrateurs qui exerceraient les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué et, seraient, à ce titre, amenés à communiquer au nom de la Société.

### Actions possédées à titre personnel

En application des statuts, les Administrateurs sont tenus de posséder 500 actions de la Société, qui doivent être, comme tous les titres éventuellement acquis en sus, détenues sous la forme nominative.

Les représentants permanents de personnes morales nommées Administrateurs sont soumis à la même obligation.

Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque Administrateur (et chaque représentant permanent d'Administrateur personne morale) est rendu public par la Société.

## 3.2.2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

### 3.2.2.1. 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.

### 3.2.2.2. 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. Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre celles-ci font l'objet d'un plan systématique de déploiement des procédures de contrôle interne et sont intégrées prioritairement dans le plan d'audit.

#### L'organisation générale en matière de contrôle et de gestion des risques

##### 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 sont subordonnées à l'autorisation préalable du Conseil d'administration sont précisées dans le présent rapport, au paragraphe 3.2.1.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un **Comité exécutif** regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. En 2012, il était 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 générale 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 générale 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, 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 et des 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 et du Contrôle financier *corporate* ;

- la Direction immobilière Groupe pour la région Paris-Île-de-France ;

- 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 quatre personnes à la fin de l'année 2012 et disposait dans les différents pays d'implantation du Groupe d'un réseau de 44 correspondants « Coordinateurs Risques » et de 39 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 des organisations du Groupe ;
- 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.

En effet, une maîtrise satisfaisante des processus et outils de gestion de crise au cours des différentes crises locales et/ou régionales vécues en 2012 (voir facteurs de risques) a permis au Groupe de s'assurer d'un système efficace et performant.

#### 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, etc.) 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 des Assurances Groupe et de la Prévention des risques hôteliers**

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.

En particulier dans le cadre de la prévention des risques hôteliers elle définit, promeut et coordonne les principes de sécurité des personnes dans les hôtels du Groupe, Elle s'assure en outre par le biais de contrôles, de la mise en œuvre de ces principes par les intervenants concernés.

#### **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 neuf auditeurs à la fin de l'année 2012. 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 rattachée 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 26 auditeurs à la fin de l'année 2012.

#### **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, contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées, etc.).

En outre, le système d'information comptable et financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

#### **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 dispose d'une 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 générale 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 3.2.2.5.

### 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 Groupe, à l'attention des collaborateurs.

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 mise 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'auto-évaluation 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'auto-évaluation 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 auto-évaluations 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'auto-évaluation sont déployés, les interventions d'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'auto-évaluation 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 auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'actions par la Direction générale de l'entité auditée, lorsque celui-ci est requis. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est susceptible d'être transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

Les rapports des Départements d'Audit interne délocalisés sont systématiquement centralisés au niveau de la Direction de l'Audit interne Groupe. La synthèse des travaux de ces départements fait l'objet d'une présentation au Comité de contrôle interne Groupe.

En outre, le Comité d'audit et des risques est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'Audit interne précisant notamment l'avancement du plan de charges annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les constats les plus marquants ainsi que les plans d'actions décidés par les parties concernées.

### La procédure de reporting

La Direction du Contrôle de gestion est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les Divisions d'un Rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les Divisions doit en outre pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

### 3.2.2.3. 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 et 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'auto-évaluation. Ces cartographies, permettant de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctives, 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 2012, le Groupe a poursuivi sa démarche coordonnée de gestion des risques. 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.

### 3.2.2.4. 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.

En 2012, le Comité des investissements était composé du Président-directeur général, 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 détaillé 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 générale 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'auto-évaluation 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.

Dans le cadre des missions réalisées, l'Audit interne s'assure en outre, par le biais de ses diligences du respect des principes et procédures édictés dans le guide éthique du management Accor visant à prévenir les actes de corruption.

### 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.

#### **3.2.2.5. 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**

Comme mentionné à l'annexe A 6.1. du paragraphe 3.2.1 du présent rapport, le Comité d'audit et des risques assure notamment les tâches suivantes :

- 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 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.

#### **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 2012.

#### **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.



### 3.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration

##### Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Accor et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

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 4 mars 2013

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS  
Pascale Chastaing-Doblin

ERNST & YOUNG et Autres  
Jacques Pierres

## 3.4. GESTION DES RISQUES

### 3.4.1. 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 105.

#### Veille et analyse

Une veille quotidienne de la situation sécuritaire (sanitaire, météorologique, géopolitique, sociale, etc.) 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'affaires » 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 audits et formations Sûreté, Sécurité et Gestion de crise sont régulièrement proposés 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 2012 (Sénégal, Algérie, Tunisie, Égypte, Côte d'Ivoire, Chine, Indonésie, Espagne, Thaïlande, Vietnam). Dans le cadre de la préparation à l'Euro de football 2012 et aux Jeux Olympiques de Londres, des missions spécifiques ont également été menées en Pologne et en Grande-Bretagne.

#### 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 2012, plusieurs cellules de crise ont été activées, et en particulier :

- en Thaïlande à la suite des inondations dans le sud du pays ;
- en Nouvelle-Zélande lors du passage de deux cyclones sur les Fidji ;
- en Égypte à l'occasion des différents mouvements sociaux liés au contexte politique ;
- aux États-Unis lors du passage du cyclone Sandy sur la côte Est.



### 3.4.2. 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. 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 <sup>(1)</sup> 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

systemes 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 ou de grèves 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 pour l'ensemble des établissements dans le monde, visant à limiter l'occurrence de ces risques :

- le déploiement de l'outil de conformité réglementaire SET (Sécurité, Environnement, Technique) décrit en page 50 dans le Rapport environnemental du Document de référence ;
- le déploiement de la certification ISO 14001 décrit en page 49 dans le Rapport environnemental du Document de référence ;
- les procédures spécifiques mises en place par les pays.

Les risques d'atteinte à l'environnement restent limités dans le cadre de l'activité hôtelière et les couvertures d'assurance décrites en page 119 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, etc.) 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 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 2012 une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la note 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 2012, 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 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 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, de liquidité et de 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 238). Ainsi, au 31 décembre 2012, Accor disposait de 1 500 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont l'échéance est en mai 2016.

Accor dispose également de placements de trésorerie composés essentiellement de dépôts à court terme effectués auprès d'établissements financiers de premier plan, d'un montant de 1 752 millions d'euros, d'une durée moyenne de 5,1 mois (voir note annexe 29E des comptes consolidés page 240), disponibles à tout moment et avec un risque de changement de valeur négligeable.

Ainsi, Accor dispose au 31 décembre 2012 d'un montant total de liquidités de 3 252 millions d'euros.

Le Groupe a également accès aux marchés financiers et peut, selon ses besoins, diversifier les ressources (bancaires/obligataires) à moyen et long terme nécessaires à son développement.



Par ailleurs, Accor a une échéance d'emprunts en 2013 de 747 millions d'euros, totalement couverte par sa trésorerie disponible, (voir note annexe 29B des comptes consolidés page 238).

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 2012 :

	À moins d'un an	De 1 à 3 ans	Plus de 3 ans	Total
Emprunts Obligataires	393	401	946	1 740
Dettes Bancaires et Non Bancaires	354	48	96	498
Endettement de Crédit-bail	2	11	45	58
Dérivés Passif	10			10
Banques & Autres	71	4		75
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>830</b>	<b>464</b>	<b>1 087</b>	<b>2 381</b>
Titres de Placement	(1 752)			(1 752)
Autres actifs financiers courants	(208)			(208)
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>(1 960)</b>			<b>(1 960)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(1 130)</b>	<b>464</b>	<b>1 087</b>	<b>421</b>

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 (2 238 millions d'euros), 1 740 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	Dette à long terme	Dette à court terme	Dernière mise à jour de la note	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	09/03/2012	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.

87 % 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 238).

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 peu utilisées en dehors des opérations de financement. Cette position s'explique par le fait 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 77 millions d'euros au 31 décembre 2012 et celui des achats à terme à 303 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2013.

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 (90 % après couverture de change), est composée à 90 % de taux fixes et à 10 % 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 238). En fonction des évolutions anticipées de la dette consolidée (nouvel endettement ou remboursement) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable.

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

Les placements de trésorerie sont, compte tenu de leur durée moyenne de 5,1 mois, à taux variables.

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 2012 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.



### 3.4.3. ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données publiées en 2012, 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	Total
Impact REX	(11,6) millions d'euros	(7,6) millions d'euros	(19,2) millions d'euros

##### Sensibilité au RevPAR

RevPAR + 1 %	Haut & milieu de gamme	Économique	Total
Impact REX	+ 8,5 millions d'euros	+ 5,4 millions d'euros	+ 13,9 millions d'euros

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

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

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

#### 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 <sup>(1)</sup> +/- 10 %
GBP	Royaume-Uni	4,9 millions d'euros
AUD	Australie	3,7 millions d'euros
BRL	Brésil	3,4 millions d'euros
PLN	Pologne	2,3 millions d'euros

#### Sensibilité au taux d'intérêt

Compte-tenu du niveau de la dette nette et du montant des placements du Groupe, une variation à la hausse de 50 points de base des taux d'intérêt a un impact positif de + 8 millions d'euros sur les produits financiers 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).

### 3.4.4. 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.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, les propriétaires d'hôtels franchisés et managés peuvent bénéficier du programme groupe, améliorant ainsi la protection des intérêts propres de Accor.

Le programme permet :

- en dommages aux biens, de disposer de deux capacités distinctes de couverture, l'une pour Accor et ses filiales, l'autre pour les propriétaires d'hôtels franchisés et managés ;
- en responsabilité civile, de proposer aux hôtels franchisés et managés de bénéficier d'une 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'assurance 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. La cession de Motel 6/Studio 6 n'a dès lors pas significativement impacté le montage du programme. 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.



## 3.5. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

### 3.5.1. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

#### 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.

En conséquence, 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 Denis Hennequin

- Les principes de rémunération fixe et variable de Monsieur Denis Hennequin, avaient été arrêtés, à l'occasion de sa nomination, par le Conseil d'administration lors de ses séances des 2 novembre et 15 décembre 2010.
- Pour ce qui concerne la part fixe, le Conseil avait décidé 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, la rémunération fixe de Monsieur Denis Hennequin a été pour 2012 de 833 300 euros bruts. Toujours par application de cette décision, sa rémunération fixe pour 2013 aurait dû être augmentée à 916 600 euros bruts. Néanmoins, compte tenu de l'annonce par la Société d'un plan d'économies de 100 millions d'euros sur 2013-2014, Monsieur Denis Hennequin n'a pas souhaité que sa rémunération fixe pour 2013 soit ainsi augmentée et a donc demandé au Conseil de la maintenir à un niveau inchangé, soit au montant de 833 300 euros bruts.
- Pour ce qui concerne la part variable de la rémunération de Monsieur Denis Hennequin, le Conseil d'administration avait fixé le principe selon lequel celle-ci peut représenter de 0 à 150 % d'un montant de référence fixé, pour chaque exercice jusqu'en 2014, à 1 250 000 euros bruts.

Au titre de l'exercice 2012, le Conseil d'administration lors de sa séance 21 février 2012, avait fixé les objectifs suivants permettant de déterminer le montant effectif de la part variable :

- (i) les objectifs quantitatifs, à hauteur de 60 %, à savoir :
  - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe par rapport au budget,
  - le taux de marge EBIT du Groupe par rapport au budget,
- (ii) les objectifs qualitatifs, à hauteur de 40 %, à savoir :
  - le développement du parc hôtelier et la réalisation du plan de cession d'actifs immobiliers,
  - la réduction de la décote boursière de la Société par rapport à huit pairs hôteliers cotés,
  - la qualité de l'action managériale de Monsieur Denis Hennequin.

Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé la part variable de Monsieur Denis Hennequin au titre de l'exercice 2012 à 959 800 euros bruts, soit 77 % du montant de référence.

Au titre de l'exercice 2013, le Conseil a fixé les conditions de détermination de sa rémunération variable qui sera fonction du niveau de réalisation des objectifs suivants :

- (i) les objectifs quantitatifs, à hauteur de 60 %, à savoir :
  - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget,
  - le *Free Cash Flow*, récurrent après prise en compte de la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget.
- (ii) les objectifs qualitatifs, à hauteur de 40 %, à savoir :
  - le développement du parc hôtelier et la réalisation du plan de cession d'actifs immobiliers en ligne avec le budget,
  - la qualité de l'action managériale de Monsieur Denis Hennequin,
  - le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) Accor par rapport aux TSR de ses huit pairs hôteliers cotés,
  - la présentation d'un plan stratégique fondé sur le nouveau modèle économique du Groupe.
- 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 2012 s'est établie à 600 000 euros bruts, montant inchangé par rapport à 2011.

Le Conseil a arrêté la rémunération fixe de Monsieur Yann Caillère pour l'exercice 2013 à 600 000 euros bruts, montant inchangé depuis l'exercice 2011.

- Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de Monsieur Yann Caillère au titre de l'exercice 2012 ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 21 février 2012.

Le montant de cette part variable était fonction du niveau de réalisation des objectifs suivants :

(i) quantitatifs, à hauteur de 70 %, à savoir :

- le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe par rapport au budget,
- le taux de marge EBIT du Groupe par rapport au budget,
- le taux de transformation du Groupe d'au moins 50 % et le taux de réactivité d'au moins 40 %,

(ii) qualitatifs, à hauteur de 30 %, à savoir :

- le développement du parc hôtelier et la réalisation du plan de cessions d'actifs immobiliers,
- le management et la réorganisation des marques hôtelières,
- la réduction de la décote boursière de la Société par rapport à huit pairs hôteliers cotés.

étant précisé que cette part variable pouvait représenter de 0 à 150 % d'un montant de référence de 600 000 euros bruts, inchangé par rapport à 2011.

Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé la rémunération variable de Monsieur Yann Caillère au titre de l'exercice 2012 à 370 200 euros bruts, soit 62 % de la rémunération fixe.

Le Conseil a également arrêté les principes de détermination de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2013. Le montant de cette part variable sera fonction du niveau de réalisation des objectifs suivants :

(i) les objectifs quantitatifs, à hauteur de 70 %, à savoir :

- le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget,
- le *Free Cash Flow*, après prise en compte de la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget ;
- le taux de transformation ou le taux de réactivité en ligne au budget,

(ii) les objectifs qualitatifs, à hauteur de 30 %, à savoir :

- le développement du parc hôtelier et la réalisation du plan de cession d'actifs immobiliers en ligne avec le budget,
- la qualité de l'action managériale de Monsieur Yann Caillère,
- le positionnement du TSR Accor par rapport aux TSR de ses huit pairs hôteliers cotés.

Comme pour 2012, 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 aux mandats

### Régimes de retraite supplémentaires

En 2012, 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 <sup>(1)</sup>) 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 <sup>(2)</sup> 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 moins de 2 % de la rémunération selon les années.

En cas de départ du Groupe dans le cadre de la retraite, pour bénéficier du régime à prestations définies, les participants doivent en outre justifier d'au moins cinq années de participation dans le régime ou de 15 ans d'ancienneté totale dans le groupe Accor. La rente servie par ce régime serait réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

(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 16 731 euros en 2012.

(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.



- 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 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 ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur 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 ;
- taux de 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<sup>er</sup> décembre 2011. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu. La durée d'indemnisation maximale serait de 24 mois, pour un montant versé plafonné à 237 006 euros selon le barème 2013 en vigueur.

## 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 et des options et actions de performance attribuées à ces dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2011 et 2012 :

**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**

<b>Gilles Péliссon</b> <b>Président-directeur général jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2010 et Président non exécutif du Conseil d'administration jusqu'au 15 janvier 2011</b>	<b>Exercice 2011</b>	<b>Exercice 2012</b>
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	41 658	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>41 658</b>	<b>N/A</b>

<b>Denis Hennequin</b> <b>Directeur général à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2010</b> <b>Président-directeur général depuis le 15 janvier 2011</b>	<b>Exercice 2011</b>	<b>Exercice 2012</b>
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 277 780	1 817 277
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) <sup>(1)</sup>	927 250	504 845
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 10) <sup>(2)</sup>	873 361	424 110
<b>TOTAL</b>	<b>4 078 391</b>	<b>2 746 232</b>

<b>Yann Caillère</b> <b>Directeur général délégué</b>	<b>Exercice 2011</b>	<b>Exercice 2012</b>
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 409 297	997 649
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) <sup>(1)</sup>	301 356	301 400
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 10) <sup>(2)</sup>	248 788	253 200
<b>TOTAL</b>	<b>1 959 441</b>	<b>1 552 249</b>

(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 4 avril 2011 et le 27 mars 2012 et selon le modèle Monte Carlo pour les options sous condition de performance attribuées dans le cadre des plans émis par Accor le 4 avril 2011 et le 27 mars 2012, 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 10 page 133.



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

	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice	
	2011	2012	2011	2012
<b>Gilles Pélisson</b> <b>Président-directeur général jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2010</b> <b>et Président non exécutif du Conseil d'administration</b> <b>jusqu'au 15 janvier 2011</b>				
► Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	39 683	-	39 683	-
► Rémunération variable <sup>(2)</sup>	-	-	1 500 000	-
► Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
► Jetons de présence <sup>(3)</sup>	N/A	-	21 733	-
► Avantages en nature <sup>(4)</sup>	1 975	-	1 975	-
► Indemnités de départ	N/A	-	5 000 000 <sup>(5)</sup>	-
<b>TOTAL</b>	<b>41 658</b>	<b>-</b>	<b>6 563 391</b>	<b>-</b>
<b>Denis Hennequin</b> <b>Directeur général à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2010</b> <b>Président-directeur général depuis le 15 janvier 2011</b>				
► Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	750 000	833 300	750 000	833 300
► Rémunération variable <sup>(2)</sup>	1 512 500	959 800	N/A	1 512 500
► Jetons de présence <sup>(3)</sup>	0	0	35 953	0
► Avantages en nature <sup>(4)</sup>	15 280	24 177	15 280	24 177
<b>TOTAL</b>	<b>2 277 780</b>	<b>1 817 277</b>	<b>801 233</b>	<b>2 369 977</b>
<b>Yann Caillère</b> <b>Directeur général délégué</b>				
► Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	600 000	600 000	600 000	600 000
► Rémunération variable <sup>(2)</sup>	786 180	370 200	700 000	786 180
► Jetons de présence <sup>(3)</sup>	15 941	20 273	24 412	22 800
► Avantages en nature <sup>(4)</sup>	7 176	7 176	7 176	7 176
► Prime d'Intéressement <sup>(6)</sup>	1 466	N/D	2 232	1 466
► Participation <sup>(7)</sup>	1 715	N/D	1 015	1 715
<b>TOTAL</b>	<b>1 412 478</b>	<b>997 649</b>	<b>1 334 835</b>	<b>1 419 337</b>

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 2012 sont décrits page 120.  
Les critères de détermination de la part variable du Directeur général délégué relatif à l'exercice 2012 sont décrits page 121.
- (3) 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<sup>er</sup> décembre 2010, Monsieur Denis Hennequin n'a perçu aucun jeton de présence.  
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 la période de l'exercice 2011 jusqu'à la réalisation de la cession des participations dans Groupe Lucien Barrière ont été versés en 2012 à Monsieur Yann Caillère au titre de son mandat d'Administrateur pour un montant de 2 527 €.  
Au titre de son mandat de Membre du Conseil de surveillance de Orbis, des jetons de présence relatifs à l'exercice 2011, ont été versés en 2011 à Monsieur Yann Caillère, pour un montant de 5 969 € ; des jetons de présence relatifs à l'exercice 2012 lui ont été versés en 2012 pour un montant de 12 779 € (soit 52 639 PLN au taux de 0,2428 au 17 janvier 2013).  
Au titre de son mandat d'Administrateur de El Gezrah Hotels & Tourism Company, des jetons de présence relatifs à l'exercice 2011, ont été versés en 2011 à Monsieur Yann Caillère, pour un montant de 7 445 € ; des jetons de présence relatifs à l'exercice 2012 lui ont été versés en 2012 pour un montant de 7 494 € (soit 10 000 \$ au taux de 0,7494 au 17 janvier 2013).
- (4) Il s'agit de la mise à disposition d'une voiture de fonction pour Monsieur Denis Hennequin et pour Monsieur Yann Caillère et de l'assurance chômage privée contractée par Accor pour Monsieur Denis Hennequin décrite en page 122.
- (5) Dont 1 110 000 € 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.
- (6) La prime d'intéressement relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1.
- (7) La participation relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1. Elle intègre le montant versé au titre du supplément de participation.

**Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux**

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire <sup>(1)</sup>	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions <sup>(2)</sup>	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
<b>Denis Hennequin</b> Président-directeur général	Non	Oui	Oui	Non
<b>Yann Caillère</b> 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 121.

(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 et du Directeur général délégué sont décrits page 122.

### Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, perçues en 2012 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2012 et à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont les rémunérations respectives sont détaillées ci-dessus) s'établit à 3,153 millions d'euros, dont 1,143 million d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2012 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note annexe 33 des comptes consolidés page 249.

### 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 Conseil pourra, le cas échéant, après répartition du montant annuel des jetons de présence selon les principes ci-dessus, distribuer tout ou partie du reliquat entre les Administrateurs, selon une clé de répartition qu'il décidera ;
- 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 bruts, le Conseil, faisant application de ces nouveaux principes, a ainsi réparti pour l'exercice 2012 un montant brut total de 550 896 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 (en euros)	Relatif à l'exercice				Montant payé dans l'exercice considéré			
	2011		2012		2011		2012	
	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable
Jean-Paul Bailly	30 000	27 500	30 000	32 745	30 000	22 723	30 000	27 500
Thomas J. Barrack	21 000	6 000	21 000	17 901	22 500	7 902	21 000	6 000
Sébastien Bazin	27 000	25 200	27 000	27 588	30 000	35 257	27 000	25 200
Philippe Citerne	69 000	37 100	69 000	42 056	82 500	35 257	69 000	37 100
Mercedes Erra	20 000	18 400	21 000	24 803	N/A	N/A	20 000	18 400
Gabriele Galateri Di Genola	N/A	N/A	N/A	N/A	8 542	9 552	N/A	N/A
Sophie Gasperment	20 000	22 000	21 000	22 921	8 333	13 171	20 000	22 000
Denis Hennequin <sup>(1)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	25 417	10 536	N/A	N/A
Bertrand Meheut	27 000	20 500	27 000	27 588	30 000	30 307	27 000	20 500
Virginie Morgon	24 000	27 900	24 000	32 470	22 500	35 257	24 000	27 900
Alain Quinet	N/A	N/A	N/A	N/A	7 083	8 569	N/A	N/A
Franck Riboud	21 000	13 000	21 000	9 118	22 500	20 088	21 000	13 000
Patrick Sayer	27 000	29 200	27 000	25 706	30 000	27 006	27 000	29 200

(1) Au titre de son mandat d'Administrateur jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2010.

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

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'instruments d'intéressement dans le capital de Accor 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 émis en 2012, l'ont été à la même période que ceux des années précédentes. Par le passé, le fait que certains plans ont été émis en dehors de cette période se justifie par le fait qu'ils concernaient des dirigeants arrivés en cours d'année.

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

Accor a émis deux plans d'options de souscription le 27 mars 2012, dont le prix de souscription de 26,41 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse précédant la date d'émission du plan :

- un premier plan d'options de souscription d'actions destiné à la fois aux mandataires sociaux, aux membres du Comité exécutif, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 390 personnes, réparties dans une quarantaine de pays ;
- un second plan d'options de souscription d'actions sous condition de performance réservé 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 le présent Document de référence dans les Comptes consolidés et annexes, note 25.

Le nombre d'options attribuées au titre de ces plans à Monsieur Denis Hennequin en tant que Président-directeur général et à Monsieur Yann Caillère en tant que Directeur général délégué, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration, est détaillé dans le tableau 6.

La durée de ces plans est de huit ans. Les options ne peuvent être exercées qu'à partir de la cinquième année, pour autant que l'attributaire ait été présent au premier jour de la période d'exercice.

Dans la mesure où ces plans ont été émis au titre de la vingt-quatrième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2011, ils étaient soumis aux dispositions de l'article L. 225-186-1 du Code de commerce. Conformément aux dispositions de cet article, la Société a, sur délégation du Conseil d'administration, négocié avec les instances représentatives du personnel le versement d'un supplément de participation de 5 millions d'euros (hors forfait social) en complément des sommes versées au titre de l'accord de participation de Groupe, bénéficiant ainsi aux salariés des sociétés filiales de Accor en France.

#### Constatation de l'atteinte des conditions de performance

Le niveau de satisfaction des conditions de performance liées aux plans d'options de souscription réservés aux mandataires sociaux et membres du Comité exécutif est constaté chaque année par le Conseil d'administration.

Ainsi, lors de sa réunion du 3 mars 2013, le Conseil d'administration a constaté comme suit le niveau d'atteinte des conditions de performance des plans en cours pour 2012 :

- plan du 2 avril 2010 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 12,50 % des options ;
- plan du 4 avril 2011 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 31,25 % des options ;
- plan du 27 mars 2012 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 18,75 % des options.



Tableau 5 : Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié 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 2012	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2012	Nombre d'options annulées (3)	Options restant à lever au 31/12/2012
		Nombre total d'options attribuées (1)	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attribués (2)								
<b>Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor</b>												
Plan 9	07/01/2004	1 990 485	364 060	201 388	1 517	08/01/2007	07/01/2012	23,66	-	1 070 655	919 830	0
Plan 11	12/01/2005	1 750 528	310 720	194 532	903	13/01/2009	12/01/2012	21,50	1 358	847 971	902 557	0
Plan 12	09/01/2006	1 840 601	377 000	444 860	191	10/01/2010	09/01/2013	30,60	-	9 501	49 696	1 781 404
Plan 13	24/03/2006	963 293	-	91 930	818	25/03/2010	24/03/2013	32,56	-	3 110	139 561	820 622
Plan 14	22/03/2007 (4)	2 183 901	94 250	192 270	958	23/03/2011	22/03/2014	45,52	-	-	239 998	1 943 903
Plan 15	14/05/2007 (5)	129 694	42 662	87 032	11	15/05/2011	14/05/2014	47,56	-	-	44 615	85 079
Plan 17	28/03/2008 (6)	2 080 442	94 250	303 108	1 022	29/03/2012	28/03/2015	30,81	-	-	180 872	1 899 570
Plan 18	30/09/2008 (7)	110 052	-	110 052	6	01/10/2012	30/09/2015	28,32	-	-	7 508	102 544
Plan 19	31/03/2009 (8)	1 429 456	131 950	190 008	1 138	01/04/2013	31/03/2017	18,20	1 162	4 178 (9)	151 421	1 273 857
Plan 20	02/04/2010 (10)	2 618 770	190 125	317 434	1 020	03/04/2014	02/04/2018	26,66	905	905 (11)	404 088	2 213 777
Plan 21	02/04/2010 (5)	153 478	63 375	90 103	10	03/04/2014	02/04/2018	26,66	-	-	16 250	137 228
Plan 22	22/11/2010 (12)	92 448	-	92 448	5	23/11/2014	22/11/2018	30,49	-	-	-	92 448
Plan 23	04/04/2011 (13)	621 754	99 375	107 439	783	05/04/2015	04/04/2019	31,72	-	-	14 420	607 334
Plan 24	04/04/2011 (5)	53 125	33 125	20 000	8	05/04/2015	04/04/2019	31,72	-	-	-	53 125
Plan 25	27/03/2012 (14)	527 515	80 250	101 375	390	28/03/2016	27/03/2020	26,41	-	-	500	527 015
Plan 26	27/03/2012 (5)(14)	47 375	26 750	20 625	8	28/03/2016	27/03/2020	26,41	-	-	-	47 375
TOTAL												
OPTIONS		16 592 917								1 936 320	3 071 316	11 585 281
<b>Plans de bons d'épargne en action (BEA) (15)</b>												
Plan 10	09/07/2004	131 619			3 390	09/07/2007	09/07/2012	22,51	23 101	45 071	86 548	0
Plan 16	13/09/2007	2 139			40	13/09/2010	13/09/2015	40,08	-	-	-	2 139
TOTAL												
BEA		133 758								45 071	86 548	2 139
<b>TOTAL</b>		<b>16 726 675</b>								<b>1 981 391</b>	<b>3 157 864</b>	<b>11 587 420 (16)</b>

(1) Après ajustement consécutif à la scission du Groupe intervenue le 2 juillet 2010 sur l'ensemble des plans à l'exception des plans 22, 23, 24, 25 et 26.

(2) Hors salariés mandataires sociaux.

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

(4) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 06/03/2007.

(5) Options attribuées sous conditions de performance.

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

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

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

(9) Actions souscrites à la suite du décès de bénéficiaires, conformément aux dispositions de l'article L. 225-183 du Code de commerce.

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

(11) Actions souscrites à la suite du décès du bénéficiaire, conformément aux dispositions de l'article L. 225-183 du Code de commerce.

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

(13) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2011.

(14) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 21/02/2012.

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

(16) Correspondant à l'équivalent de 5,10 % du capital social au 31 décembre 2012.

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 2012.

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 ;
- plans émis en 2012 : Assemblée Générale du 30 mai 2011.

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2011 au titre de sa vingt-quatrième 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 30 mai 2011.

**Tableau 6 : Information sur les options de souscription d'actions attribuées à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2012**

	Nom	Numéro et date du plan	Nature des options	Valorisation théorique des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options	Prix d'exercice	Période d'exercice
				(en euros)		(en euros)	
Options attribuées durant l'exercice au Président-directeur général	Denis Hennequin	Plan 25 27/03/2012	Souscription	395 970 <sup>(1)</sup>	50 250	26,41	Du 28/03/2016 au 27/03/2020
	Denis Hennequin	Plan 26 27/03/2012	Souscription	108 875 <sup>(2)</sup>	16 750	26,41	Du 28/03/2016 au 27/03/2020
Options attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué	Yann Caillère	Plan 25 27/03/2012	Souscription	236 400 <sup>(1)</sup>	30 000	26,41	Du 28/03/2016 au 27/03/2020
	Yann Caillère	Plan 26 27/03/2012	Souscription	65 000 <sup>(2)</sup>	10 000	26,41	Du 28/03/2016 au 27/03/2020

(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.

(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.

Le Conseil d'administration a considéré pour les plans d'attribution d'options de souscription émis en 2012, comme il l'avait fait pour ceux émis en 2010 et 2011, qu'il n'y avait pas lieu de soumettre l'intégralité des options de souscription d'actions attribuées aux mandataires sociaux à une ou plusieurs conditions de performance, contrairement aux actions gratuites. En effet, le Conseil a estimé que le mécanisme d'options de souscription d'actions contient déjà en lui-même une condition liée à la performance boursière de la Société, l'historique de la performance boursière de l'action Accor ayant précisément montré que dans un certain nombre de cas, les bénéficiaires n'ont pu exercer leurs options en raison d'un cours de l'action Accor inférieur au prix de souscription. Pour satisfaire néanmoins

partiellement à la recommandation du Code AFEP/MEDEF, le Conseil a décidé, comme pour les plans 2010 et 2011, de soumettre 25 % 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 127 du présent Document de référence.

Les 107 000 options de souscription d'actions attribuées en 2012 aux mandataires sociaux représenteraient, si elles étaient exercées, 0,047 % du capital social à cette date.

Aucune option n'a été exercée par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2012.



### Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et 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 la perte 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	Jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor :	Jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor :
Plan 15	14/05/2007		
Plan 17	28/03/2008	40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.
Plan 18	30/09/2008		
Plan 19	31/03/2009	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social :	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif :
Plan 20	02/04/2010		
Plan 21	02/04/2010	40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.
Plan 22	22/11/2010		
Plan 23	04/04/2011	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social :	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif :
Plan 24	04/04/2011		
Plan 25	27/03/2012	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.	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 26	27/03/2012		

**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 2012 aux dix salariés non-mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	122 000 <sup>(1)</sup>	26,41
Options levées en 2012 par les dix salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	2 671 <sup>(2)</sup>	21,81

(1) Dont 101 375 options du plan émis le 27 mars 2012 et 20 625 options sous condition de performance du plan émis le 27 mars 2012.

(2) Dont 1 162 options du plan émis le 31 mars 2009 et 905 options du plan émis le 2 avril 2010 (options exercées suite au décès des bénéficiaires).

## Plans d'actions de performance

Accor a émis deux plans d'actions de performance le 27 mars 2012 :

- un premier plan d'actions de performance destiné aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 919 personnes réparties dans une cinquantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont décrites dans le présent Document de référence dans les Comptes consolidés et annexes, note 25. La durée de ce plan d'actions de performance est de quatre ans, correspondant selon le pays de résidence des attributaires, 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 ;
- un second plan d'actions de performance réservé uniquement aux mandataires sociaux et membres du Comité exécutif. Les conditions de performance attachées à ce plan sont décrites dans le présent Document de référence dans les Comptes consolidés et annexes, note 25. La durée de ce plan d'actions de performance est de quatre ans, correspondant, pour tous les attributaires, à une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans.

Le nombre d'actions attribuées à Monsieur Denis Hennequin en tant que Président-directeur général et à Monsieur Yann Caillère en tant que Directeur général délégué, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration, est détaillé dans le tableau 10.

Dans la mesure où ces plans ont été émis au titre de la vingt-cinquième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2011, ils étaient soumis aux dispositions de

l'article L. 225-197-6 du Code de commerce. Conformément aux dispositions de cet article, la société a, sur délégation du Conseil d'administration, négocié avec les instances représentatives du personnel le versement d'un supplément de participation de 5 millions d'euros (hors forfait social) en complément des sommes versées au titre de l'accord de participation de Groupe, bénéficiant ainsi aux salariés des sociétés filiales de Accor en France.

## Constatation de l'atteinte des conditions de performance

Le niveau de satisfaction des conditions attachées aux plans d'actions de performance est constaté chaque année par le Conseil d'administration.

Ainsi, lors de sa réunion du 3 mars 2013, le Conseil d'administration a constaté comme suit le niveau d'atteinte des conditions de performance des plans en cours pour 2012 :

- plan du 4 avril 2011 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 49,18 % des actions de performance ;
- plan du 4 avril 2011 réservé à Denis Hennequin (mis en place lors de sa prise de fonction de Président-directeur général) : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 33,33 % des actions de performance ;
- plan du 27 mars 2012 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 43,75 % des actions de performance ;
- plan du 27 mars 2012 réservé aux mandataires sociaux et membres du Comité exécutif : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 29,16 % des actions de performance.



Tableau 9 : Actions de performance attribuées au personnel salarié ou aux mandataires sociaux

Date du plan	Nombre total d'actions non acquises			Nombre d'actions annulées <sup>(2)</sup>	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 attribués <sup>(1)</sup>							
<b>Plans d'actions de performance émis par Accor</b>										
28/03/2008 <sup>(3)</sup>	107 034	15 625	33 625	80 868	92	28/03/2010	28/03/2012	-	26 166	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et Résultat Courant après Impôt <sup>(4)</sup>
31/03/2009 <sup>(5)</sup>	300 383 <sup>(6)</sup>	27 432	39 501	170 967	1 138	31/03/2013 <sup>(7)</sup>	31/03/2013	107 473 <sup>(8)</sup>	550 <sup>(9)</sup>	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, Chiffre d'Affaires de Accor Services et Résultat Courant après Impôt Groupe <sup>(4)</sup>
04/04/2011 <sup>(10)</sup>	228 657	16 625	31 766	6 794	783	04/04/2013 ou 04/04/2015 <sup>(7)</sup>	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 <sup>(10)</sup>	20 450	20 450	-	-	1	04/04/2014	04/04/2016	-	-	Réussite de la prise de fonctions de Président-directeur général
27/03/2012 <sup>(11)</sup>	237 601	0	18 125	16 468	919	27/03/2014 ou 27/03/2016 <sup>(7)</sup>	27/03/2016	-	-	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget
27/03/2012 <sup>(11)</sup>	47 375	26 750	20 625	9 871	8	27/03/2014	27/03/2016	-	-	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget
<b>TOTAL ACTIONS<sup>(12)</sup></b>	<b>941 500</b>			<b>284 968</b>						

(1) Hors salariés mandataires sociaux.

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

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

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

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

(6) Après ajustement consécutif à la scission du Groupe intervenue le 2 juillet 2010.

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

(8) 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.

(9) Actions acquises suite aux décès de bénéficiaires, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce.

(10) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2011.

(11) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 21/02/2012.

(12) Le nombre total d'actions attribuées, diminué du nombre d'actions annulées, représenterait l'équivalent de 0,289 % du capital social au 31 décembre 2012.

**Tableau 10 : Information sur les actions de performance attribuées à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2012**

	Nom	Date 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 <sup>(1)</sup>
Actions attribuées durant l'exercice au Président-directeur général	Denis Hennequin	27/03/2012	16 750	424 110 <sup>(2)</sup>	27/03/2014	27/03/2016	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget
Actions attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué	Yann Caillère	27/03/2012	10 000	253 200 <sup>(2)</sup>	27/03/2014	27/03/2016	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, niveau de réalisation du plan de cessions prévu 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.

Les 21 176 actions de performance attribuées en 2012 aux mandataires sociaux et valides au 31 décembre 2012 représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,009 % du capital social au 31 décembre 2012.

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 second plan d'actions de performance émis le 27 mars 2012.

Les dates d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale sont les suivantes :

- 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 ;
- plans émis en 2012 : Assemblée Générale du 30 mai 2011.

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2011 au titre de sa vingt-cinquième 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 30 mai 2011.



### Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et 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 la perte 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 ou aux membres du Comité exécutif**

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
14/05/2007	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.	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	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.	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	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).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au 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	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 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).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au 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.
27/03/2012	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 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 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).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 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.

**Tableau 12 : Information sur les actions de performance acquises et non cessibles et sur les actions de performance devenues cessibles pour chaque mandataire social au cours de l'exercice 2012**

	Nom	Date 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
		27/03/2012	16 750	27/03/2014	27/03/2016	Néant	Néant
Actions acquises durant l'exercice et non cessibles et actions devenues disponibles durant l'exercice pour le Directeur général délégué	Yann Caillère	28/03/2008	6 250	28/03/2010	28/03/2012	Néant	1 563
		31/03/2009	8 621	31/03/2011	31/03/2013	Néant	Néant
		04/04/2011	8 125	04/04/2013	04/04/2015	Néant	Néant
		27/03/2012	10 000	27/03/2014	27/03/2016	Néant	Néant

Aucune action de performance devenue cessible n'a été cédée par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2012.

**Tableau 13 : Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2012**

	Nombre d'actions
Actions de performance consenties en 2012 aux dix salariés non-mandataires sociaux auxquels le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	30 500

## Titres donnant accès au capital

### Options de souscription réservées au personnel et aux mandataires sociaux

Le nombre d'options encore exerçables au 31 décembre 2012 s'élevait à 11 587 420.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 11 587 420 actions, soit 5,10 % du capital au 31 décembre 2012.

## Contrats de participation et d'intéressement

### 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 9,6 millions d'euros bruts pour l'année 2011, versée en 2012.

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

- RSP 2010 versée en 2011 : 7,5 millions d'euros ;
- RSP 2009 versée en 2010 : 6,3 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 arrêtee 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 2012, un peu plus de 55 % 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 2012, un peu plus de 37 % des salariés ont affecté tout ou partie de leur prime de participation au Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) Accor.

Enfin, en 2012, le Conseil d'administration a autorisé en accord avec les instances représentatives du personnel, le versement d'un supplément de participation d'un montant total de 5 millions d'euros au titre de l'exercice 2011, répartis entre les bénéficiaires de l'accord de participation du Groupe en France.

### 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
Paul Dubrule	Cession d'actions	46 906
Gérard Pélisson	Cession d'actions	97 657

### 3.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

#### Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012

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 estimées 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 SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### 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, Président-directeur général

- a) Nature et objet : Intégration de M. Denis Hennequin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants et supérieurs du Groupe.

##### Modalités :

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 M. Denis Hennequin 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 2012, votre Société a versé une somme de 8 365,56 euros en règlement de la cotisation annuelle.

**b) Nature et objet :** Souscription d'une assurance chômage privée.

Modalités :

Le Conseil d'administration 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. 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<sup>er</sup> 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 237 006 euros pour l'année 2013.

Au titre de l'exercice 2012, votre Société a versé une somme de 17 001 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC.

## 2. Avec MM. Paul Dubrule et Gérard Péliçon, 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 Dubrule et Gérard Péliçon, 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 2012.

## Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

### 1. Avec M. Denis Hennequin, Président-directeur général

**a) Nature et objet :** Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de M. Denis Hennequin.

Modalités :

Le Conseil d'administration a décidé, pour ce qui concerne les indemnités en cas de révocation ou de non-renouvellement du mandat social de M. Denis Hennequin, de lui verser une indemnité correspondant à 24 mois de la totalité de sa 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 ou de non renouvellement de ce mandat social pour départ à la retraite.

Le paiement de l'indemnité conventionnelle est subordonné à l'atteinte des critères de performance 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 (MBA – IAE 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 cessation de 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.

### 2. Avec M. Yann Caillère, Directeur général délégué

Nature et objet : Indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail de M. Yann Caillère.

Modalités :

Lors de la nomination de M. Yann Caillère aux fonctions de Directeur général délégué, le Conseil d'administration a approuvé la conclusion d'un avenant à son contrat de travail. Il a été spécifiquement convenu de limiter le montant des indemnités pouvant être versées à M. Yann Caillère en cas de révocation ou de licenciement à deux fois sa rémunération annuelle et de subordonner le paiement de son indemnité conventionnelle aux critères de performance 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 (MBA – IAE 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 cessation de 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.

**3. 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 sa filiale 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.

Cette opération s'inscrit dans la politique de développement du Groupe et permettra à celui-ci de gérer un hôtel sur un site emblématique de l'ouest parisien sous sa marque MGallery, qui est en pleine expansion.

Au titre de l'exercice 2012, votre Société n'a comptabilisé aucun flux financier lié à l'exécution de ce contrat.

**4. 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 de 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 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.

Compte tenu du silence du Traité du 19 avril 2010 sur un tel litige fiscal, qui n'était pas encore connu à cette époque, le Groupe a, par la conclusion de cet accord, sécurisé les conséquences d'une éventuelle issue défavorable.

Au titre de l'exercice 2012, votre Société n'a comptabilisé aucun flux financier lié à l'exécution de ce contrat.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 4 mars 2013

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

Pascale CHASTAING-DOBLIN

Jacques PIERRES



# 4



## Commentaires sur l'exercice

4.1. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS	142
4.2. RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2012	151
4.3. CONTRATS IMPORTANTS	154
4.4. FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2013	154



## 4.1. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

### ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Suite à la cession de Motel 6/Studio 6 à Blackstone le 1<sup>er</sup> octobre 2012 et dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les données 2011 présentées dans cette partie ont été retraitées du pôle Hôtellerie Économique États-Unis, reclassé en « Activités non conservées ».

En 2012, le résultat d'exploitation s'établit à 526 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de + 3,0 % à périmètre et change constants et de + 2,0 % en données publiées. Les résultats de l'année 2012 sont marqués principalement par la réduction des dépréciations et amortissements sous l'effet du programme d'*asset management* et ce, en dépit du déploiement d'ibis méga-marque et des amortissements liés aux acquisitions.

Le Groupe a connu en 2012 une activité soutenue et a ainsi atteint les objectifs annoncés au marché. Pour y parvenir, Accor a une nouvelle fois bénéficié de la mise en place de sa stratégie vertueuse, autour de deux axes clés : l'*asset light* et le poids croissant des marchés émergents.

2012 a également vu Accor accomplir deux évolutions majeures dans son portefeuille de marque : en premier lieu avec la cession de Motel 6. Une étape majeure pour le Groupe, qui nous permet de nous recentrer sur les marchés qui offrent les meilleurs potentiels de croissance et la meilleure rentabilité, et sur lesquels nous disposons déjà de leaderships affirmés. Et enfin, la mise en place du programme ibis méga-marque à très grande vitesse, puisqu'à fin 2012, plus de 1 500 hôtels dans le monde sont aux nouveaux standards d'ibis, ibis Styles et ibis *budget*.

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé par Accor sur l'année 2012 s'établit à **5 649 millions d'euros**, en hausse de + 2,7 % à périmètre et change constants et de + 1,5 % par rapport à 2011. Il prend en compte les éléments suivants :

- le développement, qui contribue positivement au chiffre d'affaires à hauteur de 154 millions d'euros, soit + 2,8 % : cette croissance résulte notamment de l'intégration de 266 hôtels en 2012, représentant **38 085 nouvelles chambres** ;

- les effets de périmètre, qui ont un impact négatif sur le chiffre d'affaires de **285 millions d'euros (soit - 5,1 %)**, incluant notamment la stratégie de cessions d'actifs et 76 millions d'euros liés à la cession de Lenôtre ;
- les effets de change, avec un impact positif de **60 millions d'euros (soit + 1,1 %)** essentiellement lié à la hausse du dollar australien et de la livre sterling.

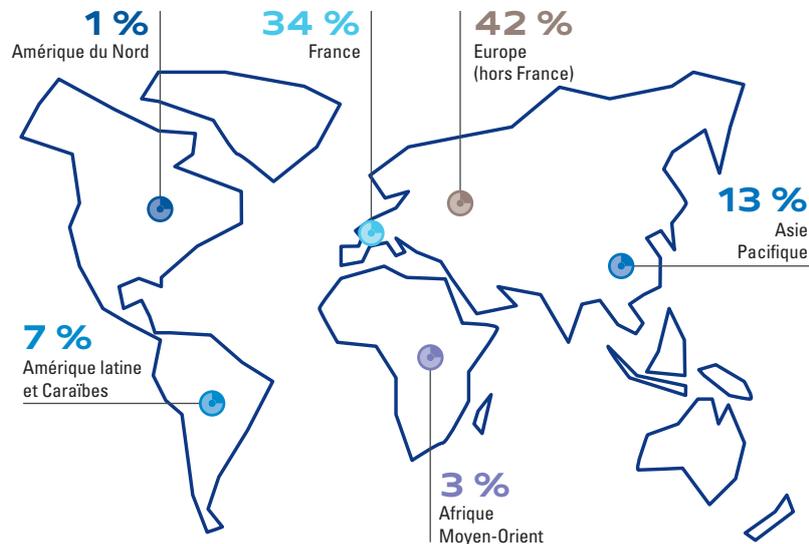
**À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires s'inscrit en hausse de + 2,7 %**, traduisant une **activité soutenue**, grâce notamment à une progression des prix moyens sur l'ensemble des segments.

#### Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2011	2012	Var. 2012-2011	Var. PCC <sup>(1)</sup> 2012-2011
<b>Hôtellerie</b>	<b>5 384</b>	<b>5 497</b>	<b>+ 2,1 %</b>	<b>+ 2,7 %</b>
Haut et Milieu de gamme	3 488	3 536	+ 1,4 %	+ 2,7 %
Économique	1 896	1 961	+ 3,4 %	+ 2,6 %
<b>Autres activités</b>	<b>184</b>	<b>152</b>	<b>(17,5) %</b>	<b>+ 4,1 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 568</b>	<b>5 649</b>	<b>+ 1,5 %</b>	<b>+ 2,7 %</b>

(1) À périmètre et change constants.

### Chiffre d'affaires par zone géographique au 31 décembre 2012

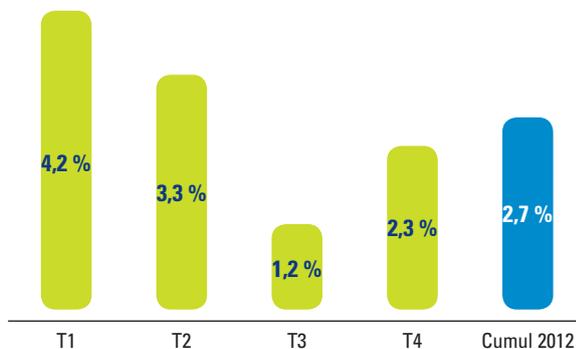


### Hôtellerie

Le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie a progressé de + 2,7 % à périmètre et change constants et de + 2,1 % en données publiées.

Grâce à une activité soutenue sur l'ensemble de l'exercice 2012, le chiffre d'affaires du Groupe progresse. Les principaux pays contributeurs européens (France, Allemagne, Royaume-Uni) enregistrent de bonnes performances tandis que la situation en Europe du Sud continue de se dégrader. La croissance du chiffre d'affaires en Europe bénéficie de l'activité soutenue dans les villes clés et de la bonne progression des prix sur tous les segments. L'activité bénéficie également d'une forte croissance dans les marchés émergents, et en particulier, l'Amérique latine et la région Asie Pacifique 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 2012 de l'Hôtellerie à périmètre et change constants



### Hôtellerie Haut et Milieu de gamme

Dans l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme, le chiffre d'affaires du 4<sup>e</sup> trimestre s'inscrit en hausse de + 2,4 % en données comparables et de + 3,3 % en données publiées. Cette amélioration reflète à la fois la hausse des RevPAR, tirés par les prix moyens, et la contribution croissante des redevances de management et de franchise, qui progressent de + 10,5 % et participent pour 1,2 point à la croissance du chiffre d'affaires sur le trimestre.

Au 4<sup>e</sup> trimestre, le chiffre d'affaires de l'hôtellerie Haut et Milieu de gamme a progressé de 1,3 % en Europe. La région Asie Pacifique enregistre une hausse de + 1,0 % de son chiffre d'affaires, en dépit d'un léger recul en Australie. Cette hausse atteint + 5,0 % en Amérique latine.

### Hôtellerie Économique

Le chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Économique au 4<sup>e</sup> trimestre affiche une hausse de + 2,1 % en données comparables et + 3,2 % en données publiées. Cette progression est tirée par la forte augmentation des redevances de management et de franchise, en hausse de + 28,7 % au 4<sup>e</sup> trimestre et qui contribuent pour 2/3 de la croissance du chiffre d'affaires.

Parallèlement, l'activité est tirée à la hausse par les bonnes performances des zones Asie Pacifique (chiffre d'affaires en hausse de + 4,1 %) et Amérique latine (+ 7,4 %). L'Europe est stable à + 0,8 %, malgré la poursuite de la détérioration du marché espagnol, en repli de 9,5 % sur le trimestre.


**RevPAR HT monde par segment en cumul à fin décembre 2012**

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC <sup>(1)</sup>	filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)		(var. en %)		(var. en %)	(var. en %)
(en euros)								
Haut et Milieu de gamme	65,5 %	(0,2)	100	+ 3,5 %	66	+ 3,2 %	+ 1,8 %	+ 7,8 %
Économique	69,3 %	(1,3)	56	+ 5,3 %	39	+ 3,3 %	+ 1,5 %	+ 3,7 %

(1) À périmètre et change constants.

**Hôtellerie Haut et Milieu de gamme : RevPAR HT par pays en cumul à fin décembre 2012**

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC <sup>(1)</sup>	filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)		(var. en %)		(var. en %)	(var. en %)
(en monnaie locale)								
France	64,5 %	(2,4)	120	+ 2,6 %	77	(1,0) %	(0,9) %	+ 0,4 %
Allemagne	66,8 %	(0,1)	89	+ 5,5 %	60	+ 5,3 %	+ 4,8 %	+ 5,2 %
Pays-Bas	67,9 %	(1,6)	89	(0,7) %	60	(3,0) %	(3,1) %	(2,5) %
Belgique	73,5 %	+ 2,8	98	(3,3) %	72	+ 0,6 %	+ 0,5 %	+ 1,1 %
Espagne	57,7 %	(0,4)	72	(2,8) %	42	(3,4) %	(6,1) %	(0,8) %
Italie	59,9 %	(1,6)	91	+ 0,3 %	54	(2,4) %	(3,2) %	(1,8) %
Royaume-Uni	78,4 %	(1,4)	84	+ 3,0 %	66	+ 1,2 %	+ 0,9 %	+ 2,3 %

(1) À périmètre et change constants.

**Hôtellerie Économique : RevPAR HT par pays en cumul à fin décembre 2012**

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC <sup>(1)</sup>	filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)		(var. en %)		(var. en %)	(var. en %)
(en monnaie locale)								
France	69,7 %	(2,3)	55	+ 3,1 %	38	(0,2) %	(1,6) %	+ 0,1 %
Allemagne	70,5 %	(0,7)	57	+ 3,5 %	40	+ 2,4 %	+ 2,9 %	+ 2,1 %
Pays-Bas	72,8 %	(1,1)	73	(0,8) %	53	(2,3) %	(4,9) %	(2,3) %
Belgique	75,6 %	+ 1,8	63	(3,2) %	48	(0,8) %	(0,3) %	(0,8) %
Espagne	51,7 %	(5,6)	48	(0,8) %	25	(10,5) %	(12,4) %	(10,5) %
Italie	67,5 %	(1,8)	55	(3,8) %	37	(6,4) %	(2,9) %	(6,7) %
Royaume-Uni	77,6 %	+ 0,2	48	+ 3,9 %	37	+ 4,2 %	+ 3,2 %	+ 4,7 %

(1) À périmètre et change constants.

## Autres activités

Le chiffre d'affaires annuel des Autres activités progresse de + 4,1 % en données comparables et diminue de - 17,5 % 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 1 788 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une hausse de + 1,9 % en données comparables par rapport à 2011.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité  
(à périmètre et change constants) : + 33 millions d'euros ;
- développement (filiales uniquement) : + 33 millions d'euros ;
- impact de change : + 19 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : - 56 millions d'euros.

## Résultat brut d'exploitation par métier

(en millions d'euros)	2011	2012	Variation 2012-2011	Var. PCC <sup>(1)</sup> 2012-2011
<b>Hôtellerie</b>	<b>1 731</b>	<b>1 774</b>	<b>+ 2,5 %</b>	<b>+ 1,8 %</b>
Haut et Milieu de gamme	1 008	1 017	+ 1,0 %	+ 1,2 %
Économique	723	757	+ 4,6 %	+ 2,5 %
<b>Autres activités</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>(48,3) %</b>	<b>+ 10,2 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 759</b>	<b>1 788</b>	<b>+ 1,7 %</b>	<b>+ 1,9 %</b>

(1) À périmètre et change constants.

En 2012, le résultat brut d'exploitation représente 31,7 % du chiffre d'affaires du Groupe, en hausse de + 0,1 point en données publiées par rapport à 2011 et en recul de 0,3 point à périmètre et change constants.

La marge brute d'exploitation de **l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme** reste stable à 28,8 % (- 0,1 point en données publiées et - 0,5 point en données comparables). Cette performance est satisfaisante compte tenu notamment des rénovations de

quelques hôtels Pullman et de l'environnement économique en Europe du Sud, qui continue de se dégrader.

La marge brute d'exploitation de **l'Hôtellerie Économique** enregistre un niveau record, à 38,6 %, en progression de + 0,4 point en données publiées et stable à périmètre et change constants. Cette performance est liée à une activité soutenue, et au développement continu en *asset light*, notamment dans les marchés émergents. En 2012, 15 000 chambres de la famille ibis ont été ouvertes.

## Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 526 millions d'euros à la fin de l'année 2012 contre 515 millions d'euros l'année précédente, soit une augmentation de 3,0 % en données comparables. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2012	Variation 2012-2011	Var. PCC <sup>(1)</sup> 2012-2011
Résultat brut d'exploitation	1 759	1 788	+ 1,7 %	+ 1,9 %
Loyers	(903)	(938)	(3,9 %)	(2,2 %)
Amortissements et provisions	(341)	(324)	+ 4,6 %	+ 0,6 %
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>515</b>	<b>526</b>	<b>+ 2,0 %</b>	<b>+ 3,0 %</b>

(1) À périmètre et change constants.

Les **amortissements et dépréciations** sont en diminution, grâce à l'effet positif de *l'asset management* et ce, en dépit du déploiement d'ibis méga-marque et des amortissements liés aux acquisitions.

La **charge de loyers** est en progression de 2,2 % en données comparables, essentiellement liée au poids des loyers variables et notamment du fait qu'en Amérique Latine et en Asie Pacifique, certains loyers variables sont calculés en pourcentage du RBE, lequel a fortement progressé en 2012.



## 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.

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents** atteint 468 millions d'euros en 2012, contre 428 millions d'euros en 2011, en progression de + 4,1 % en données comparables. Ceci est en partie lié à l'amélioration significative du résultat financier (- 75 millions d'euros au 31 décembre 2012, à comparer à - 92 millions d'euros au 31 décembre 2011) grâce à la baisse du coût moyen de la dette.

(en millions d'euros)	2011	2012	Variation 2012-2011	Var. PCC <sup>(1)</sup> 2012-2011
Résultat d'exploitation	515	526	+ 2,0 %	+ 3,0 %
Résultat financier	(92)	(75)	+ 19,5 %	+ 9,7 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	5	17	+ 240,1 %	(138,4) %
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>428</b>	<b>468</b>	<b>+ 9,4 %</b>	<b>+ 4,1 %</b>

(1) À périmètre et change constants.

Le **résultat financier** s'élève à - 75 millions d'euros, contre - 92 millions d'euros en 2011. Les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements et provisions + résultat financier) s'élèvent à 1 337 millions d'euros contre 1 336 millions d'euros en 2011. Ils représentent 23,7 % du chiffre d'affaires en 2012, contre 24,0 % en 2011.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** ressort à 17 millions d'euros contre 5 millions d'euros en 2011. En 2012, le résultat net des sociétés mises en équivalence a été impacté positivement par le résultat de Sofitel aux États-Unis, suite à la cession du Sofitel Chicago à hauteur de 15 millions d'euros, la cession du Sofitel San Francisco à hauteur de 8 millions d'euros et la cession du Sofitel Miami à hauteur de 1 million d'euros.

## Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2011	2012
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	428	468
Charges de restructuration	(38)	(40)
Dépréciations d'actifs	(64)	(119)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	105	11
Résultat de la gestion des autres actifs	6	(81)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	437	239
Impôts	(166)	(143)
Résultat net des activités non conservées	(221)	(679)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	50	(584)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	<b>27</b>	<b>(599)</b>
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION</b> (en euros)	<b>0,12</b>	<b>(2,64)</b>
RÉSULTAT NET, PART DES INTÉRÊTS MINORITAIRES	23	15

### Le résultat net hors impact de la cession de Motel 6 atteint 80 millions d'euros.

Le résultat net est affecté par une **perte comptable exceptionnelle de 679 millions d'euros** liée à cette opération, incluant des dépréciations d'actifs et l'exercice d'options d'achat pour des hôtels en location fixe. Il ressort à - 599 millions d'euros.

Les **charges de restructuration** s'élèvent à - 40 millions d'euros en 2012 contre - 38 millions d'euros en 2011. Sur la période 2011-2012, elles comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

Les **dépréciations d'actifs** s'établissent à - 119 millions d'euros en 2012 contre - 64 millions d'euros en 2011. Elles correspondent essentiellement à des dépréciations d'actifs

corporels pour - 83 millions d'euros, dont - 7 millions d'euros sur immobilisations corporelles destinées à être cédées.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers. Il s'établit à 11 millions d'euros en 2012, contre 105 millions d'euros en 2011. Ce montant prend notamment en compte une plus-value de 26 millions d'euros dégagée dans le cadre des opérations de *Sale & Franchise Back* en France portant sur 29 hôtels, une plus-value de 18 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Franchise Back* en Afrique du Sud, réalisée dans le cadre de la cession de 52,6 % de participation dans « Hotel Formula 1 » à Southern Sun Hotels ; une plus-value d'un montant de 16 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Novotel New York ; une plus-value de 10 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Sofitel Paris La Défense. Le montant des plus-values est notamment impacté par une moins-value de - 11 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Pullman Paris Tour Eiffel et une moins-value de - 47 millions d'euros dans le cadre d'opérations de cession en Allemagne et aux Pays-Bas portant respectivement sur 5 hôtels et sur un hôtel.

Le **résultat de la gestion des autres actifs**, négatif à hauteur de - 81 millions d'euros, comprend principalement une charge de - 50 millions d'euros relative à la mise en œuvre du projet ibis méga-marque, projet de refonte de l'ensemble des marques économiques sous la marque ombrelle ibis ainsi que - 13 millions d'euros d'honoraires liés aux acquisitions de l'exercice.

La **charge d'impôts** (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées) s'élève à - 143 millions d'euros en 2012 contre - 166 millions en 2011. Le taux d'impôt courant du Groupe, en pourcentage du résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant, est de 28,5 %, contre 28,8 % en 2011.

Après intérêts minoritaires pour un montant de - 15 millions d'euros, le **résultat net, part du Groupe**, s'établit à - 599 millions d'euros contre 27 millions d'euros en 2011. Le résultat net de 2012 inclut la moins-value non cash liée à la cession de Motel 6/Studio 6 de - 679 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 2012, soit 227 265 626, s'établit à - 2,64 euros contre 0,12 euro un an plus tôt.

## Dividende et Payout ratio

	2011	2012	Variation 2012-2011
<b>Résultat courant après impôt</b> <sup>(1)</sup> (en millions d'euros)	<b>296</b>	<b>345</b>	<b>+ 16,6 %</b>
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	227	227	-
Résultat courant après Impôt par action (en euros)	1,30	1,52	+ 16,9 %
<b>Dividende ordinaire par action</b> (en euros)	<b>0,65</b>	<b>0,76</b> <sup>(2)</sup>	<b>+ 16,9 %</b>
<b>Dividende ordinaire</b> (en millions d'euros)	<b>148</b>	<b>173</b>	<b>+ 16,9 %</b>
<i>Payout ratio</i> <sup>(3)</sup>	50 %	50 %	-
<b>Dividende exceptionnel par action</b> (en euros)	<b>0,50</b>	-	<b>NA</b>

(1) *Résultat courant après impôt = résultat avant impôt et éléments non récurrents - impôt courant - minoritaires.*

(2) *Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2013.*

(3) *Le payout ratio est calculé sur le résultat courant après impôt.*

Le dividende par action, proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2013 s'élève à 0,76 euro, contre 1,15 euro l'année précédente.



## Flux financiers

(en millions d'euros)	2011	2012
MBA d'exploitation courante	670	694
Investissements de maintenance et rénovation	(268)	(299)
Investissements de développement	(203)	(245)
FREE CASH FLOW RECURRENT	199	150
Acquisitions	(9)	(410)
Sofitel Los Angeles	-	(21)
Dépôt Sofitel Rio	(79)	-
ibis méga-marque	(4)	(38)
Produits de cessions d'actifs hôteliers	396	352
Produits de cessions d'autres actifs	106	19
Dividendes	(155)	(269)
Augmentation de capital net	11	3
Variation du besoin en fonds de roulement courant	(19)	(158)
Variation de pourcentage d'intérêt dans les filiales (rachat des minoritaires italiens et Orbis)	(50)	(6)
Autres	(81)	(59)
Cash Flow des activités non conservées	190	242
<b>DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET</b>	<b>504</b>	<b>(195)</b>

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 694 millions d'euros contre 670 millions d'euros au 31 décembre 2011. Les **investissements de développement récurrents** s'établissent à 245 millions d'euros en 2012, les **investissements de maintenance** dans l'hôtellerie s'élèvent à 299 millions d'euros, incluant un impact de 39 millions d'euros liés au projet ibis méga-marque.

En 2012, le *cash flow* du Groupe a été positivement impacté par les cessions d'actifs hôteliers pour 352 millions d'euros. Inversement, les acquisitions de Mirvac pour 193 millions d'euros et des activités latino-américaines de Grupo Posadas pour 217 millions d'euros associées au paiement d'un dividende exceptionnel pour 114 millions d'euros et à la variation négative de 158 millions d'euros du Besoin en Fonds de Roulement, affectent partiellement la dette du Groupe en 2012 à hauteur de 195 millions d'euros. Il en résulte **un endettement net de 421 millions d'euros** au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2012, Accor dispose de **1,5 milliard de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées**. Le Groupe a par ailleurs optimisé le coût de sa dette, avec l'émission réussie d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros, à un taux de 2,875 % complétée d'une souche additionnelle de 100 millions d'euros en septembre. Ces 700 millions d'euros serviront au remboursement de 700 millions d'euros de dette obligataire et autres emprunts en 2013, à un taux moyen de 6,14 %, permettant une diminution significative des charges financières.

## Ratios financiers

De manière générale, les principaux ratios financiers se sont améliorés en 2012 et reflètent ainsi la transformation du Groupe.

### Dette nette sur fonds propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 421 millions d'euros par rapport à 226 millions d'euros à fin 2011. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 14,1 % au 31 décembre 2012, contre 6 % 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 7 % <sup>(1)</sup> des flux futurs des loyers fixes.

Au 31 décembre 2012, ce ratio s'établit à 28,5 % contre 26,0 % pour l'exercice précédent.

Une analyse est effectuée dans les comptes consolidés.

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

## 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 14 % en 2012 contre 13,9 % en 2011 (voir l'analyse dans les comptes consolidés). Le ROCE du segment Haut et Milieu de gamme est en progression à **11,4 %** grâce au bon déroulement du programme de cession d'actifs ; dans le segment Economique, il est stable à **19,5 %** compte tenu du déploiement de la méga-marque ibis et de la poursuite du programme de rénovation des chambres dans les hôtels ibis *budget*.

## Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

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

Avec un ROCE après impôt de 11,49 % et un coût moyen pondéré du capital de 8,90 % en 2012, appliqué à 6,36 milliards d'euros de capitaux employés, Accor crée de la valeur (*Economic Value Added*, EVA) pour 164 millions d'euros en 2012, contre 108 millions d'euros en 2011.

## 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 2012 est le suivant :**

	Management & franchise <sup>(1)</sup>		Sales & Marketing Fund <sup>(1)</sup>		Propriétés & Location		Non alloués, plateforme & intercos		Total	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Volume d'activité	9 866	11 095	N/A	N/A	4 941	4 943	184	152	10 051	11 247
Dont chiffre d'affaires	597	665	287	339	4 941	4 943	(256)	(298)	5 568	5 649
RBE	317	350	(1)	1	1 426	1 437	16	0	1 758	1 788
Marge contributive	53,5 %	52,6 %	(0,0)%	0,4 %	29,0 %	29,1 %	N/A	N/A	31,6 %	31,7 %
Rex	317	350	(1)	1	241	229	(42)	(54)	515	526
Marge sur Rex	53,5 %	52,6 %	(0,0)%	0,4 %	4,9 %	4,6 %	N/A	N/A	9,3 %	9,3 %

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

## 4.2. RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2012

### RAPPEL DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

La société Accor est propriétaire des marques Pullman, Novotel, Suite Novotel, Mercure, ibis Styles, ibis, Formule 1/ibis *budget*, hotelF1. 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 2012, les établissements hôteliers donnés par Accor SA en location-gérance à ses filiales en France

se composent de deux Sofitel, 48 Novotel, quatre Mercure, 12 Suite Novotel, un ibis Styles, trois ibis et un ibis *budget*.

#### Les résultats en 2012

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 753,3 millions d'euros à fin décembre 2012 contre 724,9 millions d'euros à fin décembre 2011 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 3,92 %, soit 28,4 millions d'euros, s'explique par le renforcement de ses activités de management hôtelier pour 12,7 millions d'euros, par la refonte de son modèle de distribution pour 23,2 millions d'euros, compensant ainsi la diminution des produits de locations immobilières de 7,5 millions d'euros résultant de la politique de cession d'actifs immobiliers engagée par le Groupe.

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)	2011	2012	Répartition en %
Redevances à des filiales	316	336	45 %
Prestations de services <sup>(1) (2)</sup>	226	229	30 %
Locations et locations gérance	88	80	11 %
Redevances à des sociétés non liées	81	95	13 %
Commissions sur cautions	14	12	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>725</b>	<b>753</b>	<b>100 %</b>

(1) Services prestés par Accor SA : Services Corporate, Achats, Assistance technique, Honoraires comptabilité et système de back office.

(2) Reclassement des produits de Distribution sur les lignes Redevances filiales et sociétés non liées.

Les **autres produits, reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges** atteignent 28,2 millions d'euros en 2012 contre 37,1 millions d'euros à fin décembre 2011.

Cette diminution de 8,9 millions d'euros s'explique notamment par des reprises de provisions effectuées en 2011 pour 10,7 millions d'euros au titre de restructurations, retraites, de transferts de charges sur ligne de crédit syndiqué pour 8,5 millions d'euros, compensées en 2012 par la production immobilisée d'applications Web dédiées à la distribution du Groupe pour 5,3 millions d'euros et par la vente de droits d'utilisation de l'outil front office Fols aux États-Unis à Accor North America pour 5,0 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** atteignent 734,5 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 682,7 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette augmentation de 51,8 millions d'euros s'explique principalement par des frais et honoraires engagés sur des projets stratégiques (12,1 millions d'euros), la refonte du modèle de distribution du Groupe (23,7 millions d'euros), le repositionnement des marques ibis (9,1 millions d'euros). Par ailleurs, une prime de partage sur les dividendes 2011 a été enregistrée pour 5,0 millions d'euros sur le premier semestre 2012.



Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2012 se traduit par un bénéfice de 46,9 millions d'euros contre 79,3 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit une diminution de 32,4 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2012 affiche une perte de 639,6 millions d'euros contre un bénéfice de 649,4 millions d'euros à fin 2011, soit une différence de 1 289,0 millions d'euros.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières**, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 719,4 millions d'euros contre une charge nette de 221,8 millions d'euros l'année précédente. À fin décembre 2012, les dotations les plus significatives induites par la cession de Motel 6 concernent les titres des sociétés ALNA pour 370,5 millions d'euros et IBL pour 212,6 millions d'euros.

Le montant des **produits de participation** à fin décembre 2012 s'élève à 216,8 millions d'euros contre 1 023,1 millions d'euros en décembre 2011. Les principales participations ayant versé un dividende sont CIWLT pour 36,4 millions d'euros, Accor UK pour 31,1 millions d'euros, Accor Hotels Belgium pour 18,3 millions d'euros, Accor Suisse pour 11,7 millions d'euros et Profid pour 12,4 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente une perte de 592,6 millions d'euros contre un bénéfice de 728,7 millions d'euros l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 23,7 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre un profit de 17,6 millions d'euros au 31 décembre 2011. Elle est principalement composée d'une plus-value constatée sur la cession des titres de participation de la filiale Formula 1 en Afrique du Sud pour 17,5 millions d'euros, de subventions

accordées aux hôtels afin de couvrir les dépenses relatives au changement des enseignes ibis pour 13,3 millions d'euros, mais aussi d'une provision pour risque fiscal de 7,5 millions d'euros et pour dépréciation des marques Caesar Park, Caesar Business et all seasons pour 15,4 millions d'euros. En 2011, le résultat exceptionnel était constitué essentiellement de plus-values constatées sur les cessions de titres de participation de sociétés hôtelières, sur la cession de deux hôtels Novotel et du Pullman Bercy pour 27,1 millions d'euros et d'une provision pour risque fiscal de 10,9 millions d'euros.

L'**impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 33,7 millions d'euros en 2012 contre un boni de 21,2 millions d'euros en 2011.

Le **périmètre des sociétés** comprises dans le calcul de l'impôt sur les sociétés de Accor est au 31 décembre 2012 de 78 sociétés (au 31 décembre 2011 : 87 sociétés).

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2012 affiche une perte de 584,4 millions d'euros contre un bénéfice de 770,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Le montant des **provisions pour risques et charges** à payer **non déductibles** fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2012, est de 116,6 millions d'euros. Il était de 64,5 millions d'euros en 2011.

En 2012, Accor a distribué aux actionnaires un **dividende ordinaire** de 0,65 euro et un **dividende exceptionnel** de 0,50 euro par action pour 261,3 millions d'euros. Au cours de l'année précédente, le dividende ordinaire s'était élevé à 0,62 euro.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » page 79 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	-	20,9	8,4	-
Dettes Fournisseurs - Factures à recevoir	124,8	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>124,8</b>	<b>20,9</b>	<b>8,4</b>	<b>-</b>

### L'activité de la Société en 2012

Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société **Formula 1** pour 19,3 millions d'euros, générant ainsi une plus-value de 17,5 millions d'euros.

Accor a cédé à la **Société Hôtelière Tour Eiffel** la totalité de sa participation dans la société **SH 18 Suffren** pour 0,6 million d'euros, générant ainsi une moins-value de 17,6 millions d'euros compensée par une reprise de provision de 13,7 millions d'euros. Elle a ensuite souscrit à l'augmentation de capital de la **Société Hôtelière Tour Eiffel** pour 5,5 millions d'euros dont elle détient à présent 5,0 %.

Accor a obtenu un retour en capital de ses filiales **Accor Lodging North America** et **Accor Canada** de respectivement 184,6 millions d'euros et 10,9 millions d'euros.

Accor a acquis cinq filiales du **groupe Posadas** pour 184,8 millions d'euros, ainsi que les marques **Caesar Park** et **Caesar Business** et leurs domaines informatiques pour 10,4 millions d'euros. Elle a également procédé à la recapitalisation de **Turambar**, la plus importante des filiales acquises pour 17,0 millions d'euros.

Accor a acquis 24,99 % de sa filiale **WBA Saint Honoré** pour un montant de 15,1 millions d'euros dont elle détient à présent 53,6 %.

Accor a augmenté sa participation dans la société **Orbis** pour 5,6 millions d'euros, laquelle atteint désormais 47,7 % du capital.

Accor a également souscrit à la totalité de l'augmentation de capital de sa filiale **Accor Partecipazioni Italia** pour 20,0 millions d'euros.

Accor a procédé à la recapitalisation de sa filiale **Belle Rivière Hôtel** pour 9,6 millions d'euros.

La liquidation de ses filiales **SCI Anbo**, **SCI des hôtels Roissy et Orléans**, **SCI Carnan**, **Accor Réservation Services GmbH**, **Newco Mercure GmbH** et **Accor.com** a généré une moins-value globale de 77,9 millions d'euros compensée par des reprises de provisions pour 74,5 millions d'euros.

La fusion des filiales **Société Internationale des Hôtels Novotel**, **SGHP**, **Frantour** et **Mercure International Hôtels** (ayant elle-même préalablement absorbé **Sogetel**) avec la filiale **The Newgen Hôtels France**, a donné naissance à la **Société des Hôtels Novotel** et **Mercure** dans laquelle Accor détient désormais 82,9 % du capital.

## Opération ibis méga-marque

Pour accélérer son développement stratégique, le groupe Accor a annoncé durant l'été 2011 qu'il envisageait de repositionner certaines marques. Ce projet de déploiement, appelé **ibis méga-marque**, précise que **ibis**, **all seasons** et **Etap Hotel** évolueront pour former un ensemble de trois marques fortes en donnant naissance respectivement à **ibis**, **ibis Styles** et **ibis budget**.

Dans ce cadre, Accor SA s'est engagé à prendre à sa charge, sous forme de subventions, les dépenses engagées par ses franchisés, ses managés et ses filiales opérationnelles pour déployer les identités visuelles de ces marques.

Ces subventions s'élèvent au 31 décembre 2012 à 13,3 millions d'euros.

## Opérations hôtelières

La cession des cinq hôtels Novotel Ury, Besançon, Colmar, Nancy Sud et Ouest et du Mercure Chamonix a dégagé une plus-value globale de 4,1 millions d'euros.

## Opérations sur actions Accor

En 2012, Accor a versé au titre de l'exercice 2011 un dividende en numéraire de 261,3 millions d'euros soit 1,15 euro par action.

Les capitaux propres ont augmenté suite à la création de 26 526 actions au titre de stock-options et de bons d'épargne en actions.

L'ensemble de ces opérations a augmenté le capital social de 79 578 euros, ainsi que la prime d'émission de 514 898 euros.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de référence page 312.

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 314.

## Opérations de financement et de placement

Accor a émis en 2012 un emprunt obligataire sur cinq ans de 700 millions d'euros au taux de 2,875 %. Accor dispose en outre de placements privés jusqu'en 2013 pour 308 millions d'euros et de trois emprunts obligataires mis en place en 2009 totalisant pour 1 046 millions d'euros sur cinq et huit ans.

Par ailleurs, Accor dispose depuis 2011 d'une ligne de crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros sur cinq ans, de fonds placés en dépôts à terme pour 1 354,4 millions d'euros et de disponibilités pour 293,9 millions.

## Relation mère-filiales

**Accor** détient 138 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 belge qui exploite les hôtels en 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** (99,99 %), **Accor Hotels Luxembourg** (100 %).

Le résultat net en 2012 présente un bénéfice de 11,5 millions d'euros contre un bénéfice de 21,4 millions d'euros en 2011.

- **Accor Hospitality Germany** (participation nette de 518,4 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. **Accor Hospitality Germany** est une société allemande qui exploite 340 hôtels en Allemagne.

En 2012, son résultat net est un bénéfice de 10,2 millions d'euros contre 38,1 millions d'euros en 2011.

- **IBL** (participation nette de 400,1 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 2012, son résultat net est une perte de 222,6 millions d'euros contre une perte de 118,1 millions d'euros en 2011. Cette détérioration s'explique principalement par une dotation aux provisions sur les titres ALNA de 226,0 millions d'euros en 2012. En 2012, IBL n'a en conséquence versé aucun dividende à Accor.



■ **CIWLT** (participation nette de 381,6 millions d'euros) : 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 de sa filiale **Treno** (100 %) et détient des participations dans les sociétés hôtelières **SFPTH Mercure** (100 %) en France et dans les sociétés **Macor** (30,5 %) et **Accor Hôtels SAE** (99,99 %) en Égypte. Pour rappel, CIWLT a versé à Accor un dividende de 36,4 millions d'euros en 2012.

En 2012, son résultat net affiche un bénéfice de 5,0 millions d'euros contre un bénéfice de 49,7 millions d'euros l'année précédente.

■ **Accor Lodging North America** (participation nette de 37,1 millions d'euros) : société holding des activités hôtelières aux États-Unis.

En 2012, son résultat net est une perte de 0,3 million d'euros contre une perte de 0,4 million d'euros en 2011.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux page 302.

### 4.3. CONTRATS IMPORTANTS

Au cours de l'exercice 2012, 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 182 et 264.

### 4.4. FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2013

Les faits marquants exposés ci-dessous sont survenus depuis la clôture de l'exercice 2012.

#### Démission d'un Administrateur

Administrateur indépendant depuis le 9 janvier 2006, et auparavant membre du Conseil de surveillance de Accor depuis le 3 juillet 2001, Monsieur Franck Riboud a démissionné de son mandat d'Administrateur du Conseil d'administration de la Société, avec effet au 31 décembre 2012, afin de se conformer, en application des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, aux recommandations limitant le nombre de mandats d'Administrateurs détenus par un dirigeant exécutif.

#### Création d'une Direction Générale Patrimoine et évolution du Comité exécutif

Gilles Bonnier est nommé Directeur général du Patrimoine à compter du 18 mars 2013. Il est membre du Comité exécutif

du Groupe, en charge de la définition et de la gestion de la stratégie immobilière, et a pour objectif de favoriser l'adaptation de l'organisation de Accor vers un modèle économique moins consommateur de capital et plus performant.

Ainsi, sous la direction de **Denis Hennequin**, le Comité exécutif de Accor est désormais composé de :

- **Yann Caillère**, Directeur général délégué, Directeur général des Opérations ;
- **Dominique Esnault**, Directrice exécutive Support Opérations ;
- **Sophie Stabile**, Directrice générale Finances ;
- **Gilles Bonnier**, Directeur général du Patrimoine ;
- **Grégoire Champetier**, Directeur général Marketing ;
- **Pascal Quint**, Secrétaire Général ;
- **Antoine Recher**, Directeur exécutif des Ressources Humaines.

**Agnès Caradec**, Directrice de la Communication et des relations extérieures, participe aux réunions de ce Comité pour assurer la fluidité de l'information et anticiper les enjeux de communication du Groupe.

### **Cession en *Sale & Management back* du Sofitel Paris Le Faubourg pour une valeur de 113 millions d'euros**

Dans le cadre de sa stratégie de gestion d'actifs, Accor annonce la cession en *Sale & Management back* du Sofitel Paris Le Faubourg, pour une valeur totale de 113 millions d'euros (soit 769 000 euros par chambre) incluant 13 millions d'euros de rénovation au groupe Mount Kellett Capital Management LP. Cet hôtel emblématique de 147 chambres et suites continuera d'être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de *management* à long terme. Il bénéficiera d'un programme de rénovation prévu pour 2014, et restera ouvert pendant la durée des travaux.

### **Contentieux précompte**

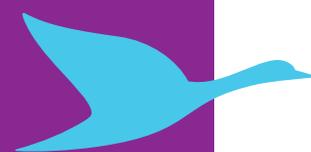
Dans le cadre du contentieux sur le précompte avec l'administration fiscale française (cf. Note 39 des comptes consolidés, page 262), Accor va verser à l'État Français le 5 avril 2013, un montant total de 184,7 millions d'euros correspondant à la restitution d'une quote-part du précompte mobilier payé au titre des exercices 1999 à 2001 et des intérêts moratoires touchés en 2007.

### **Lancement d'une émission obligataire**

Le 15 mars 2013, le Groupe a profité des bonnes conditions du marché du crédit, dans un contexte de taux d'intérêt bas, pour procéder au placement avec succès d'une émission obligataire à 6 ans, d'un montant de 600 millions d'euros, et assortie d'un coupon de 2,5%.



# 5



## États financiers

<b>5.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>158</b>
<b>5.2. COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES</b>	<b>159</b>
5.2.1. Comptes de résultats consolidés	159
5.2.2. États du résultat global	160
5.2.3. Bilans consolidés	160
5.2.4. Tableaux de flux de trésorerie	162
5.2.5. Variations des capitaux propres consolidés	163
5.2.6. Principaux ratios de gestion	165
5.2.7. Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier	166
5.2.8. Notes annexes aux comptes consolidés	168
<b>5.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>270</b>
<b>5.4. COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES</b>	<b>272</b>
5.4.1. Bilan au 31 décembre 2012	272
5.4.2. Compte de résultat au 31 décembre 2012	274
5.4.3. Notes annexes aux comptes annuels	276
5.4.4. Résultats des cinq derniers exercices clos	306



## 5.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2012

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 2012, 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.4 et 1.E.6 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives, d'une part, au traitement des contrats de location et des opérations de cession-bail et, d'autre part, à la détermination de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles, incorporelles et des écarts d'acquisition. 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 2.A.1 et 17 de l'annexe décrivent les incidences comptables de la cession du pôle « hôtellerie économique États-Unis » dans les états financiers 2012. Cette opération s'est traduite par une perte de 679 millions d'euros et un impact positif de 249 millions d'euros sur la dette nette dans les comptes de l'exercice 2012. Dans le cadre de nos appréciations des règles et principes comptables suivis par votre groupe, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies à ce sujet dans les notes aux états financiers ;
- la note 39 de l'annexe décrit les procédures contentieuses en cours concernant principalement d'une part, les contrôles fiscaux de la CIWLT, et, d'autre part, les réclamations sur le précompte. Elle présente les jugements de la Direction relatifs à ces contentieux. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces jugements et à vérifier que la note aux états financiers fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion.

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 4 mars 2013

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés  
Pascale Chastaing-Doblin

Ernst & Young et Autres  
Jacques Pierres

## 5.2. COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

### 5.2.1. COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2011 *	2012	2011 publié
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	3	5 568	5 649	6 100
Charges d'exploitation	4	(3 809)	(3 861)	(4 177)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	5	1 759	1 788	1 923
Loyers	6	(903)	(938)	(995)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	7	856	850	928
Amortissements et provisions	8	(341)	(324)	(398)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	9	515	526	530
Résultat financier	10	(92)	(75)	(97)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	5	17	5
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS		428	468	438
Charges de restructuration	12	(38)	(40)	(40)
Dépréciation d'actifs	13	(64)	(119)	(113)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	105	11	60
Résultat de la gestion des autres actifs	15	6	(81)	(19)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT		437	239	326
Impôts	16	(166)	(143)	(274)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		271	95	52
Résultat Net des activités non conservées	17	(221)	(679)	(2)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>50</b>	<b>(584)</b>	<b>50</b>
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		248	80	29
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non conservées		(221)	(679)	(2)
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>		<b>27</b>	<b>(599)</b>	<b>27</b>
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		23	15	23
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non conservées		(0)	0	(0)
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires		23	15	23
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	25	227 107	227 266	227 107
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)</b>		<b>0,12</b>	<b>(2,64)</b>	<b>0,12</b>
Résultat net dilué par action (en euros)	25	0,12	(2,64)	0,12
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		1,09	0,35	0,13
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		1,09	0,35	0,13
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		(0,97)	(2,99)	(0,01)
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		(0,97)	(2,99)	(0,01)

\* Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2011 a été retraité des activités non conservées en 2012 (cf. note 17) i.e. du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains.

Les agrégats des comptes de résultats consolidés sont expliqués en note 1.R.



## 5.2.2. ÉTATS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Notes	2011 *	2012	2011 publié
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		50	(584)	50
Différence de conversion		(47)	101	(47)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		3	3	3
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies nets d'impôts différés		(2)	(18)	(2)
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>	<b>28</b>	<b>(47)</b>	<b>86</b>	<b>(47)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>(498)</b>	<b>3</b>
<b>Résultat Global Total Part du Groupe</b>		<b>8</b>	<b>(529)</b>	<b>8</b>
Résultat Global Total Part des Intérêts Minoritaires		(4)	31	(4)

\* Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le résultat net de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2011 a été retraité des activités non conservées en 2012 (cf. note 17) i.e. du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains.

## 5.2.3. BILANS CONSOLIDÉS

### Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2011	Déc. 2012
ÉCARTS D'ACQUISITION	18	712	840
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19	373	264
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	20	3 257	2 592
Prêts long terme	21	138	147
Titres mis en équivalence	22	210	263
Actifs financiers non courants	23	201	222
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>		<b>549</b>	<b>632</b>
Actifs d'impôts différés	16	147	151
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>5 038</b>	<b>4 479</b>
Stocks	24	41	47
Clients	24	364	402
Autres tiers	24	680	516
Créances sur cessions d'actifs à court terme	29 & 30	95	48
Prêts à court terme	29 & 30	26	34
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 & 30	1 370	1 878
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 576</b>	<b>2 925</b>
Actifs destinés à être cédés	32	386	156
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>8 000</b>	<b>7 560</b>

## Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2011	Déc. 2012
Capital		682	682
Primes et réserves		2 828	2 676
Résultat de l'exercice	25	27	(599)
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>		<b>3 537</b>	<b>2 759</b>
Intérêts minoritaires	27	231	230
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>3 768</b>	<b>2 989</b>
Autres dettes financières à long terme	29 & 30	1 524	1 496
Endettement lié à des locations financement long terme	29 & 30	69	56
Passifs d'impôts différés	16	156	116
Provisions à caractère non courant	33	101	131
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>1 850</b>	<b>1 799</b>
Fournisseurs	24	642	580
Autres tiers et impôt Société	24	1 333	1 142
Provisions à caractère courant	33	194	185
Dettes financières à court terme (y.c. location financement)	29 & 30	106	811
Banques et dérivés passif	29 & 30	18	18
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>2 293</b>	<b>2 736</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	32	89	36
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>8 000</b>	<b>7 560</b>



## 5.2.4. TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	2011 *	2012	2011 publié
+ Excédent Brut d'Exploitation	7	856	850	928
+ Résultat financier	10	(92)	(75)	(97)
+ Impôts sur les sociétés payés		(163)	(122)	(163)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		10	21	10
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		47	20	47
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		12	-	12
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non conservées		58	92	(9)
= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	34	728	786	728
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	35	(19)	(158)	5
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non conservées	35	37	81	13
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		746	709	746
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(77)	(134)	(104)
+ Éléments non courants des activités non conservées **		(27)	(449)	(0)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		642	126	642
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	36	(268)	(299)	(303)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	37	(291)	(676)	(387)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		502	371	500
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non conservées **		297	529	430
= FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)		240	(75)	240
+ Augmentation de capital		11	3	11
- Dividendes payés		(155)	(269)	(155)
- Remboursement de la dette long terme		(157)	(15)	(157)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(9)	(1)	(9)
+ Nouveaux emprunts long terme		20	727	20
= AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		(146)	711	(146)
+ Variation des dettes financières court terme		(187)	146	(118)
+ Variation de pourcentage d'intérêt dans les filiales		(50)	(6)	(50)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non conservées		(130)	(145)	(199)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		(657)	440	(657)
+ Différence de conversion (D)		14	17	(6)
+ Différence de conversion des activités non conservées (D)		(22)	(10)	(2)
= VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		217	498	217
- Trésorerie ouverture		1 098	1 352	1 098
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		4	6	4
- Reclassement de la trésorerie de clôture des activités non conservées		-	-	33
- Variation de trésorerie des activités non conservées		33	4	-
+ Trésorerie clôture	30	1 352	1 860	1 352
= VARIATION DE TRÉSORERIE		217	498	217

\* Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le tableau de flux de trésorerie consolidé au 31 décembre 2011 a été retraité des activités non conservées en 2012 (cf. note 17) i.e. du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains.

\*\* Dont éléments relatifs à la cession du pôle Hôtellerie Économique États-Unis (cf. note 2.A.1) :

• comprend essentiellement des frais relatifs aux coûts de levée des options d'achat des hôtels en location pour (274) millions d'euros et l'annulation des écritures comptables de linéarisation des loyers suite au rachat des hôtels en location pour (123) millions d'euros.

• comprend essentiellement l'encaissement du prix de vente de Motel 6 pour 1 338 millions d'euros ainsi que le rachat des 268 hôtels en location pour (851) millions d'euros.

## 5.2.5. VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Différence de conversion <sup>(1)</sup>	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 <sup>ER</sup> JANVIER 2011	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 de souscription d'actions	349 474	1	7	-	-	-	-	-	8	3	11
Dividendes distribués en numéraire <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	(141)	(141)	(14)	(155)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	13	-	13	-	13
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	(2)	-	2	(1)	(52)	(53)
<b>Autres éléments du résultat global</b>	-	-	-	<b>(20)</b>	<b>3</b>	<b>(2)</b>	-	-	<b>(19)</b>	<b>(28)</b>	<b>(47)</b>
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	27	27	23	50
<b>Résultat Global Total</b>	-	-	-	<b>(20)</b>	<b>3</b>	<b>(2)</b>	-	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>(4)</b>	<b>3</b>
31 DÉCEMBRE 2011	227 251 446	682	1 318	(6)	(7)	(31)	134	1 448	3 537	231	3 768
Augmentation de capital											
▶ Levées d'options de souscription d'actions	26 526	0	1	-	-	-	-	-	1	2	3
Dividendes distribués en numéraire <sup>(2) (3)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	(255)	(255)	(14)	(269)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	0	-	(9)	(9)	(20)	(29)
<b>Autres éléments du résultat global</b>	-	-	-	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>(18)</b>	-	-	<b>70</b>	<b>16</b>	<b>86</b>
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	(599)	(599)	15	(584)
<b>Résultat Global Total</b>	-	-	-	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>(18)</b>	-	<b>(599)</b>	<b>(529)</b>	<b>31</b>	<b>(498)</b>
<b>31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>227 277 972</b>	<b>682</b>	<b>1 318</b>	<b>79</b>	<b>(4)</b>	<b>(49)</b>	<b>148</b>	<b>585</b>	<b>2 759</b>	<b>230</b>	<b>2 989</b>

(1) La variation de la différence de conversion Groupe de 85 millions d'euros entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012 s'explique principalement par le « recyclage en résultat » de 78 millions d'euros de la réserve de conversion du pôle Hôtellerie Économique États-Unis (cf. note 2.A.1), par la dépréciation du dollar américain pour (9) millions d'euros, l'appréciation du zloty polonais pour 44 millions d'euros et la dépréciation du real brésilien pour (21) millions d'euros.

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

	USD	PLN	BRL
Décembre 2011	1,2939	4,4580	2,4159
Décembre 2012	1,3194	4,0740	2,7036

(2) Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2010, 2011 et 2012 s'élevaient à :

(en euros)	2010	2011	2012 *
Dividende ordinaire par action	0,62	0,65	0,76
Dividende exceptionnel par action	NA	0,50	NA

\* Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2013.

(3) Les - 255 millions d'euros de dividendes incluent + 6,3 millions d'euros de précompte définitivement acquis à Accor fin 2012 suite à un arrêt rendu par le Conseil d'État dans le cadre du contentieux précompte (cf. note 39).



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

Détail des actions	Déc. 2011	Déc. 2012
Nombre total d'actions autorisées	227 251 446	227 277 972
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	227 251 446	227 277 972
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 2012 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

<b>Nombre d'actions au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>227 251 446</b>
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscription d'actions	26 526
<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2012</b>	<b>227 277 972</b>
<b>Nombre d'actions émises au 31 décembre 2012</b>	<b>227 277 972</b>
Nombre d'actions d'auto-contrôle au 31 décembre 2012	-
<b>Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2012</b>	<b>227 277 972</b>
Plans d'options de souscription d'actions (cf. note 25.3)	11 587 420
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (cf. note 25.3)	547 976
<b>Nombre d'actions potentielles</b>	<b>239 413 368</b>

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2012 serait réduite de la façon suivante :

(en millions d'euros)

Impact de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions *	360
Impact sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	360

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

Le nombre moyen d'actions au 31 décembre 2012 avant et après dilution est calculé comme suit :

<b>Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2012</b>	<b>227 277 972</b>
<b>Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2012</b>	<b>227 277 972</b>
Effet de <i>pro rata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la conversion de plans d'options de souscription d'actions	(12 346)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2012 (cf. note 25)</b>	<b>227 265 626</b>
Impact des plans d'options de souscription d'actions dilutifs au 31 décembre 2012	-
Impact des actions sous conditions de performance dilutives au 31 décembre 2012	-
<b>Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2012 après dilution (cf. note 25)</b>	<b>227 265 626</b>

## 5.2.6. PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

	Note	Déc. 2011 *	Déc. 2012 *	Déc. 2011 publié **
<i>Gearing</i>	(a)	N/A	14,1 %	6 %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée/Dette nette retraitée	(b)	26,0 %	28,5 %	25,7 %
Retour sur capitaux employés	(c)	13,9 %	14,0 %	12,3 %
Création de valeur économique (EVA) (en millions d'euros)	(d)	N/A	164	108

\* Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Économique États-Unis, le groupe Lucien Barrière et les Services à bord des trains, reclassés en activités non conservées).

\*\* Données relatives aux activités poursuivies (excluant le groupe Lucien Barrière, sorti en 2011 et les Services à bord des trains, reclassés en activités non conservées en 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 :

	Note	Déc. 2011 *	Déc. 2012 *	Déc. 2011 publié **
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE (CF. NOTE 30)	(1)	226	421	226
Retraitement de la dette envers le reste du Groupe, du pôle Hôtellerie Économique États-Unis reclassé en activités non conservées	(2)	(142)	-	-
Retraitement <i>pro rata temporis</i> des cessions et des acquisitions	(3)	251	(177)	207
DETTE NETTE MOYENNE		335	244	433
Valeur actualisée à 7 % des engagements de loyers	(4)	3 144	2 962	3 495
TOTAL DETTE NETTE RETRAITÉE		3 479	3 206	3 928
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION		670	694	737
Composante amortissements sur loyer		236	221	271
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION RETRAITÉE		906	915	1 008
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION RETRAITÉE/DETTE NETTE RETRAITÉE		26,0%	28,5%	25,7%

\* Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Économique États-Unis, le groupe Lucien Barrière et les Services à bord des trains, reclassés en activités non conservées).

\*\* Données relatives aux activités poursuivies (excluant le groupe Lucien Barrière, sorti en 2011 et les Services à bord des trains, reclassés en activités non conservées en 2011). Par ailleurs, le taux retenu pour l'actualisation des engagements de loyers était de 8 % pour les données publiées en décembre 2011.

(1) La dette nette à fin décembre 2012 n'intègre pas les sommes qui seront remboursées à l'État en 2013 (184,7 millions d'euros) dans le cadre du litige sur le précompte suite à l'arrêt rendu par le Conseil d'État en décembre dernier (cf. note 39).

(2) La dette nette à fin décembre 2011 ne tient pas compte de la dette des entités Économique États-Unis envers le reste du Groupe. Celle-ci a été retraitée afin de présenter une vision de la dette nette Groupe avec les entités Économique États-Unis en tant que partenaires externes, en lien avec la Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation présentée ci-dessus.

(3) Dont 62 millions d'euros de retraitement des cessions et (239) millions d'euros de retraitement des acquisitions de Mirvac et du réseau sud-américain de Grupo Posadas.

(4) 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 7 % correspond au taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's à compter de l'année 2012. Auparavant, le taux retenu était de 8 %.

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). Avec un taux d'actualisation à 7 %, et retraitée du Pôle Économique États-Unis, la valeur actualisée de ces engagements de loyer se serait élevée à 3 144 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, le montant retenu pour le calcul de la dette nette retraitée correspond à la valeur actualisée à 7 % des engagements de loyers (2 962 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 2011 et 2012 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2011 publié	Déc. 2012
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL	9,12 %	8,90 %
ROCE APRÈS IMPÔT <sup>(1)</sup>	10,51 %	11,49 %
CAPITAUX EMPLOYÉS (en millions d'euros)	7 734	6 355
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE (en millions d'euros) <sup>(2)</sup>	108	164

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

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

À titre d'exemple, au 31 décembre 2012, les données de la formule sont les suivantes :

EBE ajusté : 891 millions d'euros (cf. ROCE ci-après) ;  
 amortissements et provisions : 324 millions d'euros ;  
 taux d'impôt courant : 28,5 % (cf. note 16.2) ;  
 capitaux employés : 6 355 millions d'euros (cf. ROCE ci-après).

(2) 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 2012 et au 31 décembre 2011 est respectivement de 36 millions d'euros et de 38 millions d'euros.

## 5.2.7. 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 2011 et 2012 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 2012, le ROCE s'établit à 14,0 % contre 13,9 % au 31 décembre 2011.

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Capitaux employés	6 678	6 625	8 194
Retraitements <i>prorata temporis</i> des capitaux employés <sup>(1)</sup>	(302)	(326)	(323)
Effet de change sur les capitaux employés <sup>(2)</sup>	(54)	56	(137)
<b>CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS</b>	<b>6 322</b>	<b>6 355</b>	<b>7 734</b>
Excédent Brut d'Exploitation (cf. note 7)	856	850	928
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	18	21	19
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. note 11)	7	20	7
<b>EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS AJUSTÉ (EBE AJUSTÉ)</b>	<b>881</b>	<b>891</b>	<b>954</b>
<b>ROCE (EBE AJUSTÉ/CAPITAUX EMPLOYÉS)</b>	<b>13,9%</b>	<b>14,0%</b>	<b>12,3%</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » (cf. note 17), l'excédent brut d'exploitation et les capitaux employés du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à Bord des trains n'entrent pas dans le calcul du ROCE Groupe.

(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 :

	Déc. 2011 *		Déc. 2012		Déc. 2011 publié	
	Capitaux engagés	ROCE	Capitaux engagés	ROCE	Capitaux engagés	ROCE
Métiers	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	6 125	13,9%	6 192	14,1%	7 537	12,2%
Haut et Milieu de gamme	4 138	11,1 %	4 142	11,4 %	4 138	11,1 %
Économique	1 987	19,5 %	2 050	19,5 %	1 987	19,5 %
Économique États-Unis	NA	N/A	NA	N/A	1 412	5,2 %
AUTRES ACTIVITÉS	197	16,6 %	163	13,0%	197	16,6 %
<b>ACTIVITÉS CONSERVÉES</b>	<b>6 322</b>	<b>13,9 %</b>	<b>6 355</b>	<b>14,0%</b>	<b>7 734</b>	<b>12,3 %</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » (cf. note 17), l'excédent brut d'exploitation et les capitaux employés du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains n'entrent pas dans le calcul du ROCE.



## 5.2.8. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	Principes comptables	169	<b>NOTE 25</b>	Capital potentiel	230
<b>NOTE 2</b>	Faits marquants et changements de périmètre	182	<b>NOTE 26</b>	Réserves de juste valeur des instruments financiers	235
<b>NOTE 3</b>	Analyse du chiffre d'affaires opérationnel par métier et par zone géographique	197	<b>NOTE 27</b>	Minoritaires	236
<b>NOTE 4</b>	Charges d'exploitation	199	<b>NOTE 28</b>	Résultat Global	237
<b>NOTE 5</b>	Résultat brut d'exploitation par métier et zone géographique	199	<b>NOTE 29</b>	Analyse des dettes financières par devises et échéances	237
<b>NOTE 6</b>	Loyers opérationnels	201	<b>NOTE 30</b>	Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette	242
<b>NOTE 7</b>	Excédent brut d'exploitation par métier et zone géographique	203	<b>NOTE 31</b>	Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7	243
<b>NOTE 8</b>	Détail des amortissements et provisions	205	<b>NOTE 32</b>	Actifs et passifs destinés à être cédés	247
<b>NOTE 9</b>	Résultat d'exploitation par métier et zone géographique	205	<b>NOTE 33</b>	Provisions	249
<b>NOTE 10</b>	Résultat financier	206	<b>NOTE 34</b>	Réconciliation de marge brute d'autofinancement	256
<b>NOTE 11</b>	Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	207	<b>NOTE 35</b>	Variation du Besoin en Fonds de Roulement	257
<b>NOTE 12</b>	Charges de restructuration	208	<b>NOTE 36</b>	Investissements sur actifs existants	257
<b>NOTE 13</b>	Dépréciation d'actifs	208	<b>NOTE 37</b>	Investissements de développement	258
<b>NOTE 14</b>	Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	211	<b>NOTE 38</b>	Analyses sectorielles	258
<b>NOTE 15</b>	Résultat de la gestion des autres actifs	212	<b>NOTE 39</b>	Litiges	262
<b>NOTE 16</b>	Impôts sur les bénéficiaires	213	<b>NOTE 40</b>	Engagements hors-bilan au 31 décembre 2012	264
<b>NOTE 17</b>	Résultat net des activités non conservées	216	<b>NOTE 41</b>	Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2012	266
<b>NOTE 18</b>	Écarts d'acquisition	218	<b>NOTE 42</b>	Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint	268
<b>NOTE 19</b>	Immobilisations incorporelles	220	<b>NOTE 43</b>	Parties liées	268
<b>NOTE 20</b>	Immobilisations corporelles	222	<b>NOTE 44</b>	Rémunérations des personnes clés du management	269
<b>NOTE 21</b>	Prêts long terme	224	<b>NOTE 45</b>	Honoraires des Commissaires aux comptes	269
<b>NOTE 22</b>	Titres mis en équivalence	225	<b>NOTE 46</b>	Événements post clôture	269
<b>NOTE 23</b>	Actifs financiers non courants	228			
<b>NOTE 24</b>	Comptes de tiers actifs et passifs	229			

## 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 2012 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2012. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2011 établi selon le même référentiel comptable.

Au 31 décembre 2012, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'*International Accounting Standards Board* (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 amendements tels qu'adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2012 sont entrés en vigueur :

- amendement à IFRS 7 « Informations à fournir : Transferts d'actifs financiers » : cet amendement a pour objectif d'améliorer la compréhension d'opérations de transfert d'actifs financiers (par exemple, des titrisations), y compris la compréhension des effets éventuels de tout risque qui demeurerait dans l'entité qui a transféré les actifs. Cet amendement impose également de fournir des informations

complémentaires si un montant disproportionné d'opérations de transfert est réalisé aux alentours de la fin de la période de reporting. Accor ne procédant pas à des opérations de transfert d'actifs financiers, cet amendement est sans effet sur les comptes du Groupe ;

- amendement à IFRS 1 « Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants » : ce texte, concernant les premiers adoptants aux IFRS, est par conséquent sans effet sur les exercices publiés ; et
- amendement à IAS 12 « Impôt différé : recouvrement des actifs sous-jacents » : cet amendement introduit une présomption selon laquelle certains actifs sont recouverts entièrement par la vente, à moins que l'entité puisse apporter la preuve que le recouvrement se produira d'une autre façon. Cette présomption s'applique :
  - aux immeubles de placement évalués selon le modèle de la juste valeur défini dans IAS 40 « Immeubles de placement »,
  - aux immobilisations corporelles ou incorporelles évaluées selon le modèle de la réévaluation,

Accor ne possédant pas d'immeubles de placement et n'ayant pas opté pour l'évaluation de ses immobilisations corporelles et incorporelles selon le modèle de la réévaluation, cet amendement est par conséquent sans effet sur les comptes du Groupe.

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

Le Groupe n'a pas appliqué de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union Européenne au 31 décembre 2012 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2012 :

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	
IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	01/01/2015	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Complément à la norme IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	01/01/2015	
IFRS 10 et amendements existants	« 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 de diriger les activités pertinentes, l'exposition au rendement et la capacité d'utiliser le pouvoir afin d'influer sur les rendements. Des analyses menées courant 2012 ont permis de conclure que la mise en application de cette norme n'aura aucun effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe.



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
<b>IFRS 11 et amendements existants</b>	« Accords conjoints »	01/01/2013 *	La norme IFRS 11 supprime la méthode de l'intégration proportionnelle pour la comptabilisation des entités sous contrôle conjoint. Le Groupe sera amené à comptabiliser ces entités selon la méthode de la mise en équivalence à partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2014 avec présentation d'un comparatif sur l'exercice précédent. Les impacts qu'auraient la mise en application de cette norme sur le chiffre d'affaires, les charges ainsi que des principaux agrégats du bilan du Groupe en 2012 si la norme avait été mise en application en 2012, sont présentés en note 42.
<b>IFRS 12</b>	« Informations à fournir sur les participations dans les autres entités »	01/01/2013 *	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
<b>IFRS 13</b>	« Évaluation à la juste valeur »	01/01/2013	
<b>Amendement à IAS 27</b>	« États financiers individuels »	01/01/2013	
<b>Amendement à IAS 28</b>	« Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises »	01/01/2013	
<b>Amendement à IAS 1</b>	« Présentation des autres éléments du résultat global »	01/07/2012	
<b>Amendement à IFRS 7</b>	« Informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers »	01/01/2013	
<b>Amendement à IAS 32</b>	« Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers »	01/01/2014	
<b>Amendement à IFRS 1</b>	« Prêts publics »	01/01/2013	
<b>Améliorations des IFRS – Cycle 2009-2011</b>		01/01/2013	
<b>IAS 19 Révisée</b>	« Avantages du personnel »	01/01/2013	Les modifications apportées à la norme IAS 19 visent, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ à éliminer la possibilité de différer la comptabilisation de tout ou partie des écarts actuariels (méthode dite du corridor), ce qui est sans effet sur les comptes du Groupe qui comptabilise déjà ses écarts actuariels directement en contrepartie des autres éléments du résultat global ;</li> <li>▶ à modifier le mode de calcul de la composante financière, avec la suppression du rendement attendu des actifs de couverture. Cette modification est sans effet significatif attendu sur les comptes du Groupe ;</li> <li>▶ à comptabiliser immédiatement le coût des services passés non acquis en résultat. L'impact attendu sur les capitaux propres d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2012, s'élève à + 10 millions d'euros ; et,</li> <li>▶ à améliorer l'information à fournir en annexes.</li> </ul>
<b>IFRIC 20</b>	« Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mise à ciel ouvert »	01/01/2013	Aucun impact n'est attendu sur les comptes consolidés du Groupe

\* La date d'application prévue par l'Union Européenne est le 1<sup>er</sup> janvier 2014 avec possibilité d'application anticipée au 1<sup>er</sup> janvier 2013. L'ensemble de ces normes doit, de plus, faire l'objet d'une application commune.

## Première adoption des IFRS

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

- non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ;
- reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ;
- non-réévaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur.

## Base de préparation des états financiers

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre à l'exception de certaines filiales en Inde qui clôturent leurs comptes statutaires au 31 mars et pour lesquelles les résultats financiers sont pris en compte sur une période de 12 mois arrêtés au 30 septembre.

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, incorporels et des écarts d'acquisition, 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 de bons ratios sur capital, 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 2012.

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 prêts à long terme accordés principalement à des propriétaires hôteliers ou à certaines sociétés dans lesquelles Accor détient une participation minoritaire et qui sont par conséquent réalisés dans un but de développement des investissements à long terme sont assimilés à des flux d'investissement et non à des flux de financement. Ils sont par conséquent exclus du calcul de l'endettement net.

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 » supérieur à 25 %.

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<sup>er</sup> 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 depuis le 1<sup>er</sup> 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 à la date où les activités seront cédées.

Pour la conversion des comptes des filiales situées dans les pays à hyperinflation, les actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours de change en vigueur le jour de la transaction (cours historique), et les actifs et passifs monétaires sont convertis au cours de clôture. Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours historique, les autres postes sont convertis au cours moyen du mois de leur enregistrement.

Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat en résultat financier.

## 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. Les contrats de gestion acquis et les droits d'entrées versés pour l'obtention de contrats de gestion sont quant à eux amortis sur la durée du contrat.

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
Frais accessoires sur constructions	50 ans	35 ans
Équipements		5 à 15 ans

## E.3. Coûts d'emprunt

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

## E.4. Contrats de location et opérations de cession-bail

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

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

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

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

Par opposition aux contrats de location-financement, les contrats de location simple font l'objet d'une comptabilisation

de la charge de loyers au compte de résultat. Ceux-ci sont constatés en résultat de façon linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en note 6.

Par ailleurs, pour les opérations de cession-bail ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

## E.5. Autres immobilisations financières

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

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

Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur, comme par exemple, une diminution du cours boursier si l'entité est cotée, des difficultés importantes de l'entité, des données observables indiquant une diminution évaluable des flux de trésorerie estimés, des informations portant sur des changements importants ayant un effet négatif sur l'entité. Dès lors qu'un indice de perte de valeur est détecté, le Groupe réalise un test de dépréciation l'amenant à comparer la valeur recouvrable de

l'immobilisation financière avec sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable est approchée selon les méthodes décrites en note 1.E.6.

## E.6. Valeur recouvrable des immobilisations

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

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

### Indices de perte de valeur

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

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

### Unités Génératrices de Trésorerie

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

Dans le secteur de l'hôtellerie, l'ensemble des immobilisations corporelles se rattachant à un hôtel est regroupé pour constituer une UGT. Les tests de dépréciation sont par conséquent réalisés hôtel par hôtel.

Dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition (ces derniers étant testés par pays), 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 *via* deux méthodes, multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur) et 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	$6,5 < x < 8$

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

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

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

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de cinq ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Un calcul spécifique prenant en compte les caractéristiques propres à chaque zone a été réalisé. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays.

### 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.6)

### Reprises des provisions pour dépréciation

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition sont



irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie définie telles que les brevets et les logiciels sont aussi considérées comme irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT.

### 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 et l'intéressement des

salariés, les cotisations retraites, les cotisations sociales 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 ou zones géographiques 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 bénéficiaires imposables est comptabilisé en tant que passif dans la mesure où il n'est pas payé.

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

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

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

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

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

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

Depuis le 1<sup>er</sup> 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 (CET). La CET se compose de deux éléments que sont la Contribution foncière des entreprises (CFE) et la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Dans ses comptes 2011 et 2012, 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

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions à destination des dirigeants, des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. L'ensemble des plans en vigueur au 31 décembre 2012 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Parmi ces plans :

- 11 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 ;



- trois 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 cinq 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 cinq ans au taux sans risque ;

- de la date d'attribution : date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant au premier jour de la période de souscription.

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

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

### 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 à la moyenne des cours d'ouverture de Bourse constatés au cours des 20 dernières séances de Bourse précédant la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multiplié 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'auto-contrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) est directement imputé dans les capitaux propres consolidés n'affectant pas le résultat net de l'exercice. Ces titres ne font l'objet d'aucune dépréciation.

## N. Instruments financiers

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

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

### N.1. Actifs financiers

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

- la catégorie « prêts et créances » qui comprend principalement les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur

juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêt s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement ;

- la catégorie « actifs détenus jusqu'à échéance » comprend principalement les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs détenus jusqu'à échéance sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêt s'il existe une indication objective de dépréciation. 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, d'échéance inférieure à trois mois, sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable.

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

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

### R.1. Chiffre d'affaires

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

- 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, etc.) 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 avantages issus de la conversion de ses points.

### R.2. Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation. Celui-ci constitue donc un agrégat de gestion avant coût de détention des actifs (loyers, amortissements et

provisions, résultat financier) et quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.

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

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

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

### R.3. Loyers, Amortissements et Provisions

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

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

1. l'excédent brut d'exploitation qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;
2. 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. 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.

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.4. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations des différents métiers du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier ainsi que la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence font partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où ils contribuent au critère de performance sur lequel l'entreprise communique auprès des investisseurs.

### R.5. Charges de restructuration

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

### R.6. Dépréciation d'actifs

La ligne Dépréciation d'actifs comprend l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées suite à l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » y compris les dépréciations des titres mis en équivalence.

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

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

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

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

### R.9. Résultat opérationnel avant impôt

Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

### R.10. 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 :

- qui représente un secteur d'activité ou une région géographique principale et distincte pour le groupe Accor ;
- 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
- 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.11. 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 et après retraitement de la variation des impôts différés et des plus-values de cession d'actifs ;
- les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;



- la variation du besoin en fonds de roulement.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- les investissements sur actifs existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1<sup>er</sup> janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;
- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les investissements de développement réalisés sur des actifs non courants classés en actifs destinés à être cédés du fait de leur cession prochaine ;
- les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

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

## 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 2012 ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général de Accor et ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 19 février 2013.

## NOTE 2 FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

### A. Cessions, stratégie immobilière et retours aux actionnaires

#### A.1. Cession du pôle Hôtellerie Économique États-Unis

Le 22 mai 2012, Accor a signé un accord de cession de son pôle Hôtellerie Économique États-Unis à une filiale de Blackstone Real Estate Partners VII, pour un prix de référence de 1,9 milliard de dollars avant considération du besoin en fonds de roulement. Constitué de Motel 6, marque iconique en Amérique du Nord, et de Studio 6, enseigne positionnée sur le segment économique de long séjour, le réseau concerné par cette opération représentait 1 106 hôtels (106 844 chambres) aux États-Unis et au Canada. La réalisation effective de cette opération est intervenue le 1<sup>er</sup> octobre 2012, après levée des conditions suspensives qui portaient principalement sur le rachat des hôtels en location.

Jusqu'au 31 décembre 2011, le pôle Hôtellerie Économique États-Unis 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 (secteur Hôtellerie Économique États-Unis). Dans ce cadre, et conformément aux principes de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le groupe Accor a été amené à considérer le pôle Hôtellerie Économique États-

Unis comme une « activité non conservée » et à réaliser les reclassements suivants :

- le résultat net d'impôt de la période et de la période comparative du pôle Hôtellerie Économique États-Unis a été reclassé en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17) ;
- la moins-value de cession a été reclassée en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17) ;
- les flux de trésorerie relatifs au pôle Hôtellerie Économique États-Unis ont été présentés sur des lignes spécifiques d'activités non conservées dans les tableaux de flux de trésorerie.

La réalisation de cette opération a conduit le Groupe à dégager une perte totale de - 679 millions d'euros incluant - 445 millions d'euros de perte de la période liée notamment à des dépréciations d'actifs et à l'exercice d'options d'achat pour des hôtels en location fixe, ainsi que - 234 millions d'euros de mise à juste valeur dans ses comptes consolidés 2012, correspondant à la différence entre :

- 1) le prix de cession correspondant à un prix de référence de 1 900 millions de dollars (1 481 millions d'euros) défalqué d'autres éléments d'ajustements (principalement du solde du besoin en fonds de roulement) pour - 143 millions d'euros ;

2) et la valeur des capitaux propres du pôle Hôtellerie Économique États-Unis dans les comptes consolidés du Groupe au 1<sup>er</sup> octobre 2012 (1 556 millions d'euros), augmentée des coûts liés à la réalisation de l'opération (16 millions d'euros).

Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net de 249 millions d'euros. Après sortie des engagements de loyers, actualisés à 7 %, pour 547 millions d'euros, l'impact sur la dette nette retraitée s'établit quant à lui à 796 millions d'euros.

## A.2. Stratégie de recentrage sur l'hôtellerie

Dans le cadre de la stratégie du Groupe communiquée aux marchés financiers courant 2006 et régulièrement réaffirmée depuis 2009, le Groupe a procédé à la cession de participations non stratégiques. Les principales cessions réalisées depuis 2006 sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Date	Participation	Pourcentage de titres cédés	Prix de cession	Plus ou moins valeur réalisée *	Pourcentage de détention à la clôture
2006	<b>COMPASS GROUPE</b>	30 706 882 actions soit 1,42 % du capital	95 millions d'euros	(4) millions d'euros	-
	<b>CARLSON WAGONLIT TRAVEL</b>	Totalité de la participation détenue par Accor (50 %)	334 millions d'euros (465 millions de dollars)	90 millions d'euros	-
	<b>CLUB MÉDITERRANÉE</b>	17,50 % du capital	152 millions d'euros	(6) millions d'euros	11,43 %
2007	<b>CLUB MÉDITERRANÉE</b>	1 049 719 titres soit 5,43 % du capital	45 millions d'euros	4 millions d'euros	6 %
	<b>GO VOYAGES</b>	100 % du capital	281 millions d'euros	204 millions d'euros	-
	<b>RESTAURATION COLLECTIVE - ITALIE</b>	Totalité de la participation détenue par Accor (94,64 %)	135 millions d'euros	16 millions d'euros	-
2008	<b>RESTAURATION COLLECTIVE - BRÉSIL</b>	Totalité de la participation détenue par Accor (50 %)	114 millions d'euros	32 millions d'euros	-
2009	<b>CLUB MÉDITERRANÉE</b>	1 162 630 titres soit environ 4 % du capital	12 millions d'euros	(3) millions d'euros	-
2010	<b>EDENRED (ex division Services)</b>	Scission des deux entités le 2 juillet 2010	2 937 millions d'euros **	4 044 millions d'euros	-
2011	<b>GROUPE LUCIEN BARRIÈRE</b>	(Cf. note 2.A.2.1)	268 millions d'euros	5 millions d'euros	-
	<b>LENÔTRE</b>	(Cf. note 2.A.2.3)	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.

### A.2.1. Groupe Lucien Barrière – cession de la participation détenue en 2011

#### 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.

#### Événements 2011

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 un montant de 82 millions d'euros, soit un total de 268 millions d'euros. 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<sup>er</sup> janvier 2011. Accor ne détient désormais plus aucune participation dans le groupe Lucien Barrière.

### A.2.2. Services à bord des trains – cession en 2010 puis 2012

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.

Le 25 mai 2012, les 40 % de participation encore détenus dans la joint-venture ont été cédés à Newrest pour un euro. Le 27 juin 2012, les 17 % de participation encore directement détenus dans la filiale autrichienne ont été cédés à Newrest pour un euro. Les titres ayant été préalablement entièrement provisionnés, aucune plus ou moins-value n'a été constatée dans les comptes (cf. note 17).

L'activité italienne des trains de jour est quant à elle maintenue en activité destinée à être cédée (cf. note 32) compte tenu des perspectives en cours de discussion avec l'entreprise concédante.



### A.2.3. Lenôtre – cession en 2011

En septembre 2011, dans le cadre de sa stratégie centrée à 100 % sur l'hôtellerie, Accor a cédé à Sodexo, Lenôtre, groupe de restauration de prestige, présent à travers 64 établissements dans 13 pays.

### A.3. 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 s'appuie sur une analyse détaillée des profils de risques et de rentabilité de chaque segment hôtelier et vise à réduire l'intensité capitalistique ainsi que la volatilité des *cash flows* du Groupe.

En 2012, Accor a annoncé la poursuite et l'amplification de sa stratégie, avec l'objectif à horizon fin 2016 d'un parc hôtelier organisé entre 40 % de chambres en franchises, 40 % de chambres en contrats de gestion, et 20 % de chambres en propriété et location. Cet objectif implique, outre un développement essentiellement en *asset light*, la restructuration d'environ 800 hôtels, incluant de l'ordre de 200 établissements actuellement en propriété et 600 hôtels actuellement en location.

Outre la réduction de la dette du Groupe, cette stratégie aura pour effets principaux :

- la réduction de la volatilité des résultats ;
- l'amélioration de la marge opérationnelle ;
- la diminution des investissements ;
- la hausse de la rentabilité des capitaux ;
- tous ces éléments contribuant à une hausse sensible de la génération de cash-flow.



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

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, 1 240 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	608	3 926	1 778	1 581	3 359
Cession avec maintien d'un contrat de location	1	3	3	(5)	(2)
Cession avec maintien d'un contrat de management	45	993	701	401	1 102
Cession avec maintien d'un contrat de franchise	375	497	459	334	793
Cessions simples	211	829	692	268	960
<b>TOTAL</b>	<b>1 240</b>	<b>6 248</b>	<b>3 633</b>	<b>2 579</b>	<b>6 212</b>

\* Engagements de loyers actualisés à 8 % jusqu'en 2011, puis à 7 % à partir de 2012.

\*\* Retraitée des engagements de loyers actualisés à 8 % jusqu'en 2011, puis à 7 % à partir de 2012.

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

#### A.3.1. Opérations de Sale & Variable Lease Back

Dans l'hôtellerie milieu de gamme et l'hôtellerie économique, Accor cède 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 et d'améliorer les ratios de crédit dans la mesure où les loyers variables ne possèdent pas de minimum garantis et sont exclus des engagements de loyers.



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 trois premières années pour 18 millions d'euros
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 deux premières années (2011 et 2012) pour 23 millions d'euros
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
2012	Fonds d'investissement hôtelier d'Internos Real Investors	Allemagne et Pays-Bas	2	Durée de 15 ans renouvelable à l'initiative de Accor	Moyenne de 21,5 % du chiffre d'affaires annuel
2005-2012	Divers	Allemagne/ Mexique/ France/Autres	28	NA	NA
<b>TOTAL 2005-2012</b>			<b>608</b>		

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

(en millions d'euros)		Prix de cession	Plus-value réalisée	Impact Dette	Impact Dette Retraîtée
<b>2005</b>	<b>Foncière des Murs</b>	1 025	107	146	831
<b>2006</b>	<b>Foncière des Murs</b>	494	143	327	332
<b>2007</b>	<b>Land Securities</b>	632	168	157	526
<b>2007</b>	<b>Moor Park Real Estate</b>	688	142	181	536
<b>2008</b>	<b>Axa REIM et la Caisse des dépôts et consignations</b>	361	87	267	323
<b>2009</b>	<b>Consortium d'investisseurs institutionnels français</b>	203	39	153	214
<b>2010</b>	<b>Invesco Real Estate</b>	83	(5)	76	98
<b>2010-2011</b>	<b>Consortium de 2 investisseurs : Predica et Foncière des Murs</b>	228	45	253	254
<b>2011</b>	<b>OPCI géré par La Française REM et Atream</b>	63	(5)	68	68
<b>2012</b>	<b>Fonds d'investissement hôtelier d'Internos Real Investors</b>	18	(5)	15	28
<b>2005-2012</b>	<b>Divers</b>	131	NA	135	150
<b>TOTAL 2005-2012</b>		<b>3 926</b>	<b>NA</b>	<b>1 778</b>	<b>3 359</b>

Dans le cadre de ces transactions, Accor et le(s) partenaire(s) peuvent prendre 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* 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 désormais rebaptisé ibis *budget*. Sur les années 2010 et 2011, 45 hôtels ont été cédés (29 en France, 10 en Belgique et six en Allemagne). Le prix de cession a 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 deux premières années (2011 et 2012) pour 23 millions d'euros, pour une période de 12 ans renouvelable six fois à l'initiative de Accor. Dans le cadre de ce bail, le nouveau propriétaire assume la charge des investissements d'entretien structurel des hôtels, les frais d'assurance, ainsi que les taxes foncières. La transaction inclut un programme de rénovation de 48 millions d'euros, dont 33 millions d'euros financés par l'acquéreur. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 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 sept 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 environ 23 % du chiffre d'affaires annuel) sans minimum garanti, pour une période de 12 ans renouvelable six fois à l'initiative de Accor. Dans le cadre de ce bail, le nouveau propriétaire assume 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 retraité de 68 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2011.

La transaction de *Sale & Variable Lease Back* conclue en 2012 avec le fonds d'investissement hôtelier d'Internos Real Investors porte sur deux hôtels en Allemagne et aux Pays-Bas : le MGallery Mondial Am Dom à Cologne et le MGallery Convent Hotel à Amsterdam. Le prix atteint respectivement 21 millions d'euros (dont 19 millions d'euros de rachat de bail fixe payé par l'acquéreur) et 24 millions d'euros. La transaction inclut un programme de travaux de 12 millions d'euros dont 7 millions d'euros financés par l'acquéreur. Les deux hôtels continuent d'être opérés par Accor dans le cadre d'un bail commercial d'une durée de 15 ans, renouvelable à l'initiative de Accor, avec un loyer variable correspondant en moyenne à 21,5 % du chiffre d'affaires annuel. Les frais d'assurance, taxe foncière et coûts d'entretien structurels immobiliers sont dorénavant à la charge du nouveau propriétaire. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 28 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.

### A.3.2. 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.3).

Dans l'hôtellerie haut de gamme, Accor cède des hôtels en conservant le contrat de gestion, le cas échéant avec une participation minoritaire. Dans l'hôtellerie milieu de gamme, ce programme prend la forme de cessions de murs suivies de reprises en contrat de management sans participation minoritaire.



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

	Partenaire	Pays	Nombre d'unités	Caractéristiques de l'opération
2006	Joint-Venture composée de GEM Realty, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership et Accor	États-Unis (Sofitel situés à Chicago, Los Angeles, Miami, Minneapolis, San Francisco Bay et Washington)	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Conservation d'une participation minoritaire de 25 % dans la nouvelle entité (mise en équivalence dans les comptes du Groupe).</li> <li>▸ Accor assure la gestion de ces établissements dans le cadre d'un contrat de management de 25 ans, trois fois renouvelable pour 10 ans.</li> </ul>
2007	Joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership et Accor	États-Unis (Sofitel situés à New York et Philadelphie)	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Conservation d'une participation minoritaire de 25 % dans l'entité (mise en équivalence dans les comptes du Groupe)</li> <li>▸ Accor assure la gestion des établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans</li> </ul>
2007	Société Stratom	Antilles (2 Sofitel et 2 Novotel)	4	▸ Accor conserve un contrat de management.
2008	Société Hôtelière Paris les Halles	Pays-Bas (Sofitel The Grand)	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Conservation d'une participation de 40 % de la société propriétaire de l'hôtel (mise en équivalence dans les comptes du Groupe)</li> <li>▸ Accor assure la gestion de l'établissement dans le cadre d'un contrat de management conclu pour une période de 25 ans.</li> </ul>
2008	Esnee	France (MGallery Baltimore)	1	▸ Accor conserve un contrat de management.
2011	Host	Nouvelle-Zélande	6	▸ Accor conserve un contrat de management.
2011	Joint-Venture européenne de Host avec APG et une filiale de GIC	France (Pullman Paris Bercy)	1	▸ Accor conserve un contrat de management.
2011	Consortium d'investisseurs privés français	France (Sofitel Arc de Triomphe à Paris)	1	▸ Accor conserve un contrat de management.
2012	Joint-Venture entre Chartres Lodging Group et Apollo Global Management	États-Unis (Novotel New York)	1	▸ Accor conserve un contrat de management.
2012	A-HTRUST	Chine (Novotel et ibis Pekin Sanyuan)	2	▸ Accor conserve un contrat de management.
2012	Elliott Aintabi (Groupe Jesta)	France (Pullman Paris Tour Eiffel)	1	▸ Accor conserve un contrat de management.
2012	Amundi Immobilier et Algonquin	France (Sofitel Paris La Défense)	1	▸ Accor conserve un contrat de management.
2005-2012	Divers	Australie/États-Unis/ France/Inde	18	▸ Accor conserve un contrat de management.
<b>TOTAL 2005-2012</b>			<b>45</b>	

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 Retraîtée
2006	6 Sofitel aux États-Unis	295	(15)	184	285
2007	2 Sofitel aux États-Unis	219	14	85	207
2007	2 Sofitel et 2 Novotel aux Antilles	13	(8)	6	6
2008	Sofitel The Grand	31	(1)	31	69
2008	MGallery Baltimore	28	3	26	27
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
2012	Novotel New York	71	16	58	58
2012	Novotel et ibis Pekin Sanyuan	54	9	47	47
2012	Pullman Paris Tour Eiffel	1	(11)	(2)	59
2012	Sofitel Paris La Défense	22	10	16	16
2005-2012	Divers	104	NA	100	153
<b>TOTAL 2005-2012</b>		<b>993</b>	<b>NA</b>	<b>701</b>	<b>1 102</b>

En 2011, Accor a notamment 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 six ans chacune.

En 2011, Accor a aussi 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.

En 2012, Accor a cédé, dans le cadre d'une transaction de *Sale & Management Back*, le Novotel New York Times Square pour une valeur totale de 160 millions d'euros (soit 335 000 euros par chambre) y compris travaux. 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. L'hôtel de 480 chambres continue d'être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management à long terme. L'acheteur est une joint-venture composée de deux acteurs clés de la gestion d'actifs immobiliers hôteliers aux États-Unis : Chartres (Chartres Lodging Group, LLC) et Apollo (Apollo Global Management, LLC). Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net

retraité de 58 millions d'euros. Accor s'est de plus, engagé à financer une partie des travaux de rénovation à la charge du propriétaire à travers un prêt total de 15 millions d'euros, dont 2 millions d'euros restant à décaisser au 31 décembre 2012.

En 2012, Accor a cédé à A-HTRUST, un fonds immobilier hôtelier coté en Asie-Pacifique dans lequel Accor a pris une participation de 5,73 % (cf. note 2.B.5), le Novotel/ibis de Pékin Sanyuan au travers de contrats de *Sale & Management Back*, pour un montant de 54 millions d'euros. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 47 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.

En 2012, Accor a refinancé en contrat de management le Pullman Paris Tour Eiffel. Le Groupe, qui avait repris l'hôtel début 2009 dans le cadre d'un contrat de location fixe, continue d'assurer la gestion de l'établissement via un contrat de management à long terme. Dans ce cadre, Accor a étendu le remboursement d'une créance ne portant pas intérêt de 20 millions d'euros après actualisation de (11) millions d'euros et remboursable au plus tard en 2032 sauf renouvellement du contrat. L'hôtel bénéficiera d'un programme de rénovation représentant 47 millions d'euros d'investissement qui a été confié à Accor, en qualité de maître de l'ouvrage, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière (cf. note 40). Ces travaux à la charge de l'acquéreur seront notamment financés via un prêt accordé par Accor de 15 millions d'euros et dont le versement sera effectué principalement sur 2013 (13 millions d'euros). Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 59 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.

Enfin, en 2012, Accor a cédé, dans le cadre d'une transaction de *Sale & Management Back*, le Sofitel Paris La Défense pour 22 millions d'euros, soit 144 000 euros par chambre. L'acquisition est réalisée conjointement par Amundi Immobilier, acteur majeur de la gestion d'actifs immobiliers pour compte



de tiers, et Algonquin, investisseur et gestionnaire hôtelier, déjà propriétaire de sept hôtels sous gestion ou franchise Accor en France et au Royaume-Uni. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 16 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.

### A.3.3. Opérations de « Sale & Franchise Back » et cessions simples

« Depuis 2005, Accor a cédé sous forme de cessions simples d'actifs, de résiliation anticipée ou non renouvellement de contrats de location, ou de cessions de murs et/ou fonds de commerce suivies de reprises en contrat de franchises (*Sale & Franchise back*) un total de 586 hôtels » :

	Sale & Franchise Back	Cessions simples	Principaux pays concernés	Prix de cession	Impact dette	Impact dette retraitée
	(en nombre d'hôtels)			(en millions d'euros)		
2005	25	17	Allemagne	43	43	164
2006	27	25	France, États-Unis et Danemark	195	109	188
2007	34	39	France, États-Unis, Allemagne	256	254	302
2008	49	12	France, États-Unis, Allemagne	117	104	121
2009	26	30	France, Allemagne, États-Unis, Pays-Bas	120	106	110
2010	85	30	France, États-Unis, Chine, Allemagne, Brésil, Portugal, Suède	163	195	252
2011	69	38	France, Allemagne, Pologne, Belgique, Hongrie, Chine, États-Unis	185	152	259
2012	60	20	France, Afrique du Sud, Chine, Allemagne, Espagne, Japon, Italie, Pays-Bas, Pologne	247	188	357
<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>211</b>		<b>1 326</b>	<b>1 151</b>	<b>1 753</b>

En 2012, Accor a cédé le 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 a cessé son activité en mars 2012. Un mécanisme de complément de prix a par ailleurs été mis en place, son montant (d'un maximum de 10 millions d'euros) dépendra des conditions relatives au projet de reconstruction. Cette opération a permis d'améliorer la dette nette du Groupe pour 72 millions d'euros.

En 2012, Accor a cédé sa participation de 52,6 % dans « Hotel Formula 1 » pour 28 millions d'euros (y compris un remboursement de prêt de 3 millions d'euros), à Southern Sun Hotels, son partenaire historique en Afrique du Sud (filiale du groupe Tsogo Sun). La société Hotel Formula 1, constituée en 1991 via une joint venture entre Accor et Southern Sun, est propriétaire de 20 hôtels (soit 1 474 chambres) et manage trois hôtels appartenant à Southern Sun en Afrique du Sud. Ces hôtels sont désormais exploités en franchise, sous la marque Formula 1. Cette opération a permis d'améliorer la dette nette du Groupe de 28 millions d'euros.

Le Groupe a résilié six contrats de location en Allemagne et aux Pays-Bas dégageant une moins-value de - 47 millions d'euros mais permettant au Groupe de réduire son endettement net retraité de 35 millions d'euros.

L'ensemble des opérations portant sur des contrats de location a généré un impact net de - 35 millions sur la trésorerie du Groupe (soit une moyenne de 2,6 années de loyers) et a permis de réduire son endettement net retraité de 182 millions d'euros.

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

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

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

- **10 mai 2006 : annonce d'un premier programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros.**

Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006, à un prix maximum de 62 euros par titre. Au cours de l'exercice 2006, 10 324 607 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 481 millions d'euros soit au cours moyen de 46,56 euros par action. De plus, 332 581 titres supplémentaires ont été rachetés en 2006 et annulés en janvier 2007 pour une valeur de 19 millions d'euros ;

- **14 mai 2007 : annonce d'un deuxième programme de rachat d'actions d'un montant de 700 millions d'euros.**

Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de 100 euros par titre. Au cours de l'exercice 2007, 10 623 802 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 700 millions d'euros soit au cours moyen de 65,89 euros par action ;

■ **28 août 2007 : annonce d'un troisième programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros.**

Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, à un prix maximum de 100 euros par titre. Ainsi, au cours du deuxième semestre 2007, 8 507 150 actions ont été rachetées sur le marché pour un montant de 500 millions d'euros soit au cours moyen de 58,78 euros par action. Au 31 décembre 2007, seuls 1 300 000 titres avaient été annulés juridiquement, l'annulation juridique des 7 207 150 titres 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, de 1,50 euro par titre (portant sur 221 529 415 titres)

pour un montant de 332 millions d'euros en 2008 et de 0,50 euro par titre (portant sur 227 151 466 titres) pour un montant de 114 millions d'euros en 2012.

Au total près de 2,5 milliards d'euros, hors dividendes ordinaires, ont été retournés aux actionnaires depuis 2006.

## B. Développement Organique et par Acquisition

Dans le cadre de son plan stratégique, le Groupe poursuit son programme de développement.

### B.1. Investissements hôteliers (croissance externe et interne)

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'année 2012, à l'ouverture ou à l'acquisition de 266 hôtels, pour un total de 38 085 chambres. Par ailleurs, 82 hôtels (hors cession des hôtels Motel 6 & Studio 6) ont été fermés sur la période, soit 11 817 chambres.

### Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation 31 décembre 2012

(en nombre d'hôtels)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	14	4	7	81	4	110 *
Pullman	6	9	8	45	10	78
Novotel	44	46	123	124	58	395
Suite Novotel	1	8	9	4	7	29
Mercure	40	77	88	219	380	804
Adagio	2	7	1	25	1	36
ibis	114	113	247	128	381	983
ibis Styles	4	12	5	17	154	192
Adagio Access	-	-	-	51	-	51
ibis budget	32	77	112	25	246	492
Formule 1	11	1	-	-	30	42
HotelF1	23	-	158	-	59	240
Autres	10	1	3	45	5	64
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>355</b>	<b>761</b>	<b>764</b>	<b>1 335</b>	<b>3 516</b>
<i>Total en %</i>	<i>8,6 %</i>	<i>10,1 %</i>	<i>21,6 %</i>	<i>21,7 %</i>	<i>38,0 %</i>	<i>100,0 %</i>

\* 121 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.



(en nombre de chambres)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	2 113	1 199	1 173	21 481	1 265	27 231
Pullman	1 214	2 392	2 611	13 776	2 759	22 752
Novotel	8 201	9 117	20 644	28 982	7 558	74 502
Suite Novotel	174	1 238	1 129	488	592	3 621
Mercure	5 188	12 479	13 162	34 115	34 909	99 853
Adagio	207	817	133	3 131	111	4 399
ibis	16 584	15 205	34 861	23 717	30 637	121 004
ibis Styles	426	1 016	911	2 758	11 427	16 538
Adagio Access	-	-	-	5 138	-	5 138
ibis budget	3 434	8 205	12 216	3 096	18 003	44 954
Formule 1	805	79	-	-	2 155	3 039
HotelF1	1 647	-	12 572	-	3 818	18 037
Autres	2 146	51	431	6 334	457	9 419
<b>TOTAL</b>	<b>42 139</b>	<b>51 798</b>	<b>99 843</b>	<b>143 016</b>	<b>113 691</b>	<b>450 487</b>
<i>Total en %</i>	<i>9,4 %</i>	<i>11,5 %</i>	<i>22,2 %</i>	<i>31,7 %</i>	<i>25,2 %</i>	<i>100,0 %</i>

#### Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2012

(en nombre d'hôtels)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	76	43	420	105	871	1 515
Europe hors France	144	260	261	95	278	1 038
Asie Pacifique	31	48	14	347	114	554
Amérique latine & Caraïbes	29	2	56	102	37	226
Autres pays	21	2	10	115	35	183
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>355</b>	<b>761</b>	<b>764</b>	<b>1 335</b>	<b>3 516</b>
<i>Total en %</i>	<i>8,6 %</i>	<i>10,1 %</i>	<i>21,6 %</i>	<i>21,7 %</i>	<i>38,0 %</i>	<i>100,0 %</i>

(en nombre de chambres)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	7 824	4 965	47 856	12 686	64 236	137 567
Europe hors France	20 907	39 136	36 834	13 916	28 650	139 443
Asie Pacifique	5 147	7 002	3 030	76 565	13 050	104 794
Amérique latine & Caraïbes	4 522	288	10 489	15 495	4 536	35 330
Autres pays	3 739	407	1 634	24 354	3 219	33 353
<b>TOTAL</b>	<b>42 139</b>	<b>51 798</b>	<b>99 843</b>	<b>143 016</b>	<b>113 691</b>	<b>450 487</b>
<i>Total en %</i>	<i>9,4 %</i>	<i>11,5 %</i>	<i>22,2 %</i>	<i>31,7 %</i>	<i>25,2 %</i>	<i>100,0 %</i>

Parc hôtelier par zone géographique et marque au 31 décembre 2012

(en nombre d'hôtels)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	12	19	39	7	33	110 *
Pullman	13	14	41	2	8	78
Novotel	114	134	96	18	33	395
Suite Novotel	19	8	-	-	2	29
Mercure	244	303	149	77	31	804
Adagio	28	8	-	-	-	36
ibis	378	340	122	96	47	983
ibis Styles	106	43	42	-	1	192
Adagio Access	49	2	-	-	-	51
ibis <i>budget</i>	311	141	25	12	3	492
Formule 1	-	19	-	-	23	42
HotelF1	240	-	-	-	-	240
Autres	1	7	40	14	2	64
<b>TOTAL</b>	<b>1 515</b>	<b>1 038</b>	<b>554</b>	<b>226</b>	<b>183</b>	<b>3 516</b>
<i>Total en %</i>	<i>43,1 %</i>	<i>29,5 %</i>	<i>15,8 %</i>	<i>6,4 %</i>	<i>5,2 %</i>	<i>100,0 %</i>

\* 121 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.

(en nombre de chambres)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	1 593	4 601	11 295	1 327	8 415	27 231
Pullman	3 723	3 652	11 958	538	2 881	22 752
Novotel	15 520	25 665	23 425	3 027	6 865	74 502
Suite Novotel	2 199	1 130	-	-	292	3 621
Mercure	23 068	38 694	22 932	10 373	4 786	99 853
Adagio	3 529	870	-	-	-	4 399
ibis	33 361	43 388	22 506	14 090	7 659	121 004
ibis Styles	7 634	3 651	5 114	-	139	16 538
Adagio Access	4 933	205	-	-	-	5 138
ibis <i>budget</i>	23 919	14 924	2 535	3 213	363	44 954
Formule 1	-	1 349	-	-	1 690	3 039
HotelF1	18 037	-	-	-	-	18 037
Autres	51	1 314	5 029	2 762	263	9 419
<b>TOTAL</b>	<b>137 567</b>	<b>139 443</b>	<b>104 794</b>	<b>35 330</b>	<b>33 353</b>	<b>450 487</b>
<i>Total en %</i>	<i>30,5 %</i>	<i>31,0 %</i>	<i>23,3 %</i>	<i>7,8 %</i>	<i>7,4 %</i>	<i>100,0 %</i>



## Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2012

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
2013	602	535	2 076	19 156	6 725	29 094
2014	1 643	966	4 971	30 657	6 058	44 295
2015	2 212	1 397	2 543	20 260	2 460	28 872
2016 et après	-	312	952	8 896	130	10 290
<b>TOTAL</b>	<b>4 457</b>	<b>3 210</b>	<b>10 542</b>	<b>78 969</b>	<b>15 373</b>	<b>112 551</b>

### B.2. Prise de contrôle de la société Orbis en 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 55,4 PLN 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'élevait à 12 millions d'euros.

#### 2011 et 2012 : acquisition respectivement de 1,54 % et 1,13 % du capital de Orbis

En 2011 et 2012, Accor a acquis respectivement 1,54 % puis 1,13 % de capital supplémentaire de la société Orbis, ce qui lui a permis de porter sa participation à 52,69 % à fin décembre 2012. La transaction a porté :

- en 2011 sur 711 827 titres acquis au prix de 39 PLN par action, soit 28 millions de PLN (environ 6,2 millions d'euros) ;
- en 2012 sur 521 480 titres acquis au prix de 45 PLN par action, soit 23 millions de PLN (environ 5,6 millions d'euros).

Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, ces opérations ont été traitées comme des échanges d'actions entre partenaires (cf. note 1.B.3) sans impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

### B.3. Acquisition de Citéa par Adagio en 2011

L'opération s'est réalisée en deux étapes :

- en juin 2011, Pierre & Vacances/Center Parcs a racheté à Lamy 50 % de Citéa, société gestionnaire de 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 % ;
- le 1<sup>er</sup> 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'élevait 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 entièrement affecté à l'écart d'acquisition.

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 entre le 1<sup>er</sup> juillet 2011 et le 31 décembre 2011, s'élevaient 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'élevaient 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.4. Signature d'un contrat de franchise majeur au Royaume-Uni en 2011

En septembre 2011, Accor a signé un contrat de franchise qui concerne 24 hôtels soit 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 and 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.5. Acquisition de Mirvac en 2012

En mai 2012, Accor a finalisé l'acquisition de Mirvac, société de management hôtelier en Australie. Le décaissement lié à cette acquisition s'élève à 199 millions d'euros dont 6 millions d'euros décaissés en 2011 et 193 millions d'euros décaissés en 2012. Le détail des 199 millions est le suivant :

- Mirvac Hotels & Resorts, société de gestion exploitant 43 hôtels (dont deux hôtels en propriété acquis le 1<sup>er</sup> août 2012), soit 5 406 chambres, pour 152 millions d'euros : 128 millions d'euros pour l'acquisition des titres de Mirvac Hotels & Resorts et 24 millions d'euros pour l'acquisition des deux entités juridiques qui détiennent deux hôtels en propriété ;
- une participation de 21,9 % dans Mirvac Wholesale Hotel Fund (MWHF), un véhicule d'investissement propriétaire de sept des hôtels, pour 47 millions d'euros.

Dans la continuité de la stratégie du Groupe, cette participation a ensuite été cédée fin juillet 2012 à A-HTRUST, un des plus importants fonds immobiliers hôteliers cotés en Asie-Pacifique. Accor a repris une participation de 6,99 % dans cette nouvelle entité. Selon les termes de l'accord passé avec Ascendas, qui détient près de 35 % d'A-HTRUST, Accor se verra proposer en priorité la gestion des prochains hôtels acquis par le fonds pour ceux qui ne faisaient pas l'objet d'un contrat de management préalable. Accor a ensuite cédé 1,26 % de sa participation, et conserve donc une participation à hauteur de 5,73 %. Ces opérations ont permis au Groupe de réduire son endettement net de 29 millions d'euros. Accor ne détenant pas d'influence notable sur A-HTRUST, cette participation dans A-HTRUST a été comptabilisée en titres de participation dans les comptes consolidés du Groupe (cf. note 23).

La juste valeur des éléments acquis dans le cadre de la transaction Mirvac Hotels & Resorts s'élève à 42 millions d'euros (hors acquisition des deux hôtels en propriété acquis à leur valeur nette comptable), générant un écart de première consolidation dans les comptes de Accor d'un montant de 67 millions d'euros (après déduction du remboursement de la dette et d'un dépôt d'un montant total de 20 millions d'euros). Ce montant a été affecté de la façon suivante :

- valorisation des contrats de gestion nets des impôts différés pour 28 millions d'euros (cf. note 19) ;
- valorisation des marques pour 19 millions d'euros dont 13 millions d'euros ont fait l'objet d'une perte de valeur au 31 décembre 2012 (cf. note 13.2) ;
- écart d'acquisition résiduel pour 20 millions d'euros (cf. note 18).

La juste valeur des principaux éléments acquis se détaille ainsi de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Juste valeur
Immobilisations corporelles	51
Autres créances	18
Actifs d'impôts différés	2
Trésorerie	1
Dettes financières	(16)
Autres dettes	(14)

Le chiffre d'affaires et le résultat net dégagés par Mirvac Hotels & Resorts entre le 23 mai 2012 et le 31 décembre 2012 s'élèvent respectivement à 81 millions d'euros et - 15 millions d'euros (dont - 13 millions d'euros de perte de valeur comptabilisée sur les marques et - 8 millions d'euros de coûts d'intégration).

## B.6. Acquisition du réseau sud-américain de Grupo Posadas en 2012

Le 16 juillet 2012, Accor a signé un contrat en vue du rachat du portefeuille sud-américain d'hôtels de Grupo Posadas. L'opération a été finalisée le 10 octobre 2012. Le prix total payé par Accor pour cette acquisition s'est élevé à 195 millions d'euros. La transaction inclut 13 hôtels dont trois hôtels en propriété, trois hôtels en location variable et sept hôtels en contrat de management. La transaction inclut également un pipeline sécurisé de 14 hôtels en contrat de management ainsi que l'acquisition de deux marques exploitées jusqu'à présent par Grupo Posadas en Amérique du Sud : Caesar Park et Caesar Business.

Le recensement et l'évaluation de la juste valeur des éléments acquis dans le cadre de la transaction sont en cours de réalisation au 31 décembre 2012.

La valeur provisoire des principaux éléments acquis se détaillent ainsi de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Valeur provisoire
Immobilisations incorporelles	30
Immobilisations corporelles	23
Autres créances	6
Actifs d'impôts différés	6
Trésorerie	7
Dettes financières	(27)
Autres dettes	(9)

L'écart de première consolidation provisoire avant affectation s'élève à 160 millions d'euros.



Le chiffre d'affaires et le résultat net dégagés par les actifs acquis entre le 10 octobre 2012 et le 31 décembre 2012 s'élevaient respectivement à 18 millions d'euros et - 16 millions d'euros (dont - 10 millions d'euros de perte de valeur comptabilisée sur les marques et - 8 millions d'euros de coûts d'intégration).

### B.7. Projet « ibis Megabrand »

En 2012, Accor a mis en œuvre son projet de refonte de l'ensemble de ses marques économiques sous la marque ombrelle ibis. Ce projet revoit en profondeur les codes de l'hôtellerie économique avec le renouvellement de plus de 100 000 lits, un nouveau concept pour ses espaces généraux et le déploiement en vitesse accélérée des nouvelles enseignes ibis, ibis Styles et ibis *budget*.

Ce projet se traduit dans les comptes 2012 par la constatation d'une charge de 50 millions d'euros en « Résultat de la gestion des autres actifs » (cf. note 15) et la comptabilisation de 39 millions d'euros d'investissement sur actifs existants (cf. note 36).

## 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 de Accor sur une base non diluée au 31 décembre 2007.

Le 4 mai 2008, Colony Capital et la société d'investissement Eurazeo ont annoncé la constitution d'un pacte d'actionnaires d'une durée de 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 deux à trois membres le nombre de représentants de Colony et Eurazeo. Au cours du deuxième semestre 2008, Eurazeo et Colony ont de nouveau renforcé leurs participations pour atteindre un taux de détention sur une base non diluée au 31 décembre 2008, de 10,49 % pour Eurazeo et de 12,36 % pour Colony Capital. Le Concert disposait ainsi de 22,84 % du capital et de 20,40 % des droits de vote au 31 décembre 2008.

Au cours de l'exercice 2009, 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 octroyer un siège supplémentaire au Conseil d'administration pour Eurazeo, portant de trois à quatre 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 détenait 61 844 245 actions soit 27,21 % du capital et 32,58 % des droits de vote.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la scission du Groupe en 2010, l'engagement pris par Colony Capital et Eurazeo au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2010, de soutenir Accor et Edenred en conservant leurs actions est arrivé à expiration le 1<sup>er</sup> 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.

Au 31 décembre 2012, le Concert détient 48 673 442 actions soit 21,4 % du capital, et 30,08 % des droits de vote suite au déclenchement au cours de l'exercice 2012 de droits de vote double et à la réduction de la participation du Fonds Stratégique d'Investissement et de la Caisse des Dépôts et Consignation, annulant ainsi une partie des droits de vote double et diminuant le nombre de droits de vote total. Le Concert a sollicité et obtenu de l'Autorité des Marchés Financiers le 16 janvier 2013, l'octroi d'une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique portant sur les actions Accor considérant que la situation de dépôt obligatoire d'un projet d'offre publique résultait d'une diminution du nombre de droits de vote de la société Accor à laquelle les demandeurs n'étaient pas à l'origine et tenant compte de l'engagement du Concert de ne pas « augmenter activement » sa participation dans la Société.

## D. Émission obligataire

En 2009, Accor a procédé, avec succès 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 cinq 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 quatre 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 huit ans et trois 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.

En 2012, Accor a procédé au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 700 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de cinq ans (maturité 19 juin 2017), assorti d'un coupon de 2,875 %.

## 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.

Ce nouveau crédit d'une durée totale de 5 ans permet à Accor d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

## NOTE 3 ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL PAR MÉTIER ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2012	2011 <sup>(2)</sup>
HÔTELLERIE	1 856	2 373	630	396	204	38	5 497	5 384
Haut et milieu de gamme	1 173	1 530	451	187	159	36	3 536	3 488
Économique	683	843	179	209	45	2	1 961	1 896
AUTRES ACTIVITÉS	45	6	95	-	4	2	152	184
<b>TOTAL 2012</b>	<b>1 901</b>	<b>2 379</b>	<b>725</b>	<b>396</b>	<b>208</b>	<b>40</b>	<b>5 649</b>	
TOTAL 2011 <sup>(2)</sup>	2 071	2 359	570	349	206	13		5 568

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les chiffres d'affaires du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2012 s'établit à 5 649 millions d'euros contre 5 568 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit une augmentation de 81 millions d'euros (+ 1,5 %).

Cette augmentation se décompose de la façon suivante :

▶ activité (à périmètre et change constants)	+ 152 m€	+ 2,7 %
▶ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 154 m€	+ 2,8 %
▶ impact de change	+ 60 m€	+ 1,1 %
▶ cession d'actifs	(285) m€	(5,1) %
<b>ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2012</b>	<b>+ 81 m€</b>	<b>+ 1,5 %</b>



### Évolution du chiffre d'affaires par métier

	<b>Δ 2012/2011</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	+ 113	+ 144	+ 2,7 %
Haut et milieu de gamme	+ 48	+ 95	+ 2,7 %
Économique	+ 65	+ 49	+ 2,6 %
AUTRES ACTIVITÉS	(32)	+ 8	+ 4,1 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>+ 81</b>	<b>+ 152</b>	<b>+ 2,7 %</b>

### Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	<b>Δ 2012/20</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(170)	+ 7	+ 0,3 %
Europe (hors France)	+ 20	+ 31	+ 1,3 %
Asie Pacifique	+ 155	+ 32	+ 5,7 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 47	+ 38	+ 10,8 %
Autres pays	+ 2	+ 28	+ 13,8 %
Structures mondiales	+ 27	+ 16	+ 117,8 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>+ 81</b>	<b>+ 152</b>	<b>+ 2,7 %</b>

Au 31 décembre 2012, le chiffre d'affaires provenant des redevances de management et de franchise inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier de 5 497 millions d'euros s'élève à 511 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	<b>Redevances de management</b>	<b>Redevances de franchise</b>	<b>2012 *</b>	<b>2011 *</b>
HÔTELLERIE				
Haut et milieu de gamme	310	95	405	329
Économique	39	67	106	87
<b>TOTAL 2012 *</b>	<b>349</b>	<b>162</b>	<b>511</b>	
TOTAL 2011*	289	127		416

\* Du fait de l'accélération du développement en management et en franchise et afin d'avoir une vision complète des redevances, les redevances distribution et fidélité ont été incluses dans les redevances en 2011 et en 2012. Par ailleurs, les redevances du pôle Hôtellerie Économique États-Unis ont été retraitées sur la période précédente.

L'augmentation des redevances de management et de franchise est de 16,5 % sur la période, hors changes et acquisitions.

Pour rappel, en 2011, les données relatives au chiffre d'affaires par métier et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	<b>France</b>	<b>Europe (hors France)</b>	<b>Asie Pacifique</b>	<b>Amérique latine &amp; Caraïbes</b>	<b>Autres pays</b>	<b>Structures mondiales <sup>(1)</sup></b>	<b>2011</b>
HÔTELLERIE	1953	2 330	536	349	205	11	5 384
Haut et milieu de gamme	1 245	1 526	381	162	163	11	3 488
Économique	708	804	155	187	42		1 896
AUTRES ACTIVITÉS	118	29	34	-	1	2	184
<b>TOTAL 2011</b>	<b>2 071</b>	<b>2 359</b>	<b>570</b>	<b>349</b>	<b>206</b>	<b>13</b>	<b>5 568</b>

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

## NOTE 4 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Coûts des marchandises vendues <sup>(1)</sup>	(391)	(388)	(391)
Coûts de personnel <sup>(2)</sup>	(2 090)	(2 081)	(2 284)
Énergie, entretien et maintenance	(298)	(303)	(365)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(195)	(203)	(227)
Autres charges d'exploitation <sup>(3)</sup>	(835)	(886)	(910)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(3 809)</b>	<b>(3 861)</b>	<b>(4 177)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges d'exploitation du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

(1) Le coût des marchandises vendues comprend principalement l'achat de nourriture et boissons, les coûts de blanchisserie et de téléphone destinés à la vente.

(2) Le ratio Coûts de personnel/Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2011 *	2012	2011 publié
Effectifs temps plein **	52 139	52 062	62 589
Ratio Coûts de personnel/ETP (en milliers d'euros)	(40)	(40)	(36)

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges d'exploitation du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

\*\* La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures totales travaillées sur la période par rapport au nombre d'heures légales totales. Les effectifs des sociétés détenues en contrôle conjoint sont proportionnalisés au taux de détention du Groupe. Les effectifs des sociétés consolidées en mise en équivalence ne sont pas pris en compte.

Les coûts de personnel comprennent par ailleurs 13,5 millions d'euros liés aux attributions d'options de souscription d'actions et d'actions sous conditions de performance (cf. note 25) et 6,0 millions d'euros de primes de partage des profits.

(3) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques. Elles comprennent également différents honoraires.

## NOTE 5 RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2012	2011 <sup>(2)</sup>
HÔTELLERIE	571	797	185	136	44	41	1 774	1 731
Haut et milieu de gamme	327	469	115	44	26	36	1 017	1 008
Économique	244	328	70	92	18	5	757	723
AUTRES ACTIVITÉS	6	(0)	10	-	4	(6)	14	28
<b>TOTAL 2012</b>	<b>577</b>	<b>797</b>	<b>195</b>	<b>136</b>	<b>48</b>	<b>35</b>	<b>1 788</b>	
TOTAL 2011 <sup>(2)</sup>	612	786	158	109	43	51		1 759

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats bruts d'exploitation du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2012 s'établit à 1 788 millions d'euros, contre 1 759 millions d'euros au 31 décembre 2011.



Cette augmentation s'analyse comme suit :

► activité (à périmètre et change constants)	+ 33 m€	+ 1,9 %
► développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 33 m€	+ 1,1 %
► impact de change	+ 19 m€	+ 1,1 %
► cession d'actifs	(56) m€	(3,2) %
<b>ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2012</b>	<b>+ 29 m€</b>	<b>+ 1,7 %</b>

### Évolution du résultat brut d'exploitation par métier

	<b>Δ 2012/2011</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	+ 43	+ 30	+ 1,8 %
Haut et milieu de gamme	+ 9	+ 12	+ 1,2 %
Économique	+ 34	+ 18	+ 2,5 %
AUTRES ACTIVITÉS	(14)	+ 3	+ 10,2 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>+ 29</b>	<b>+ 33</b>	<b>+ 1,9 %</b>

### Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique

	<b>Δ 2012/2011</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(35)	(17)	(2,8) %
Europe (hors France)	+ 11	+ 12	+ 1,4 %
Asie Pacifique	+ 37	+ 10	+ 6,6 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 27	+ 21	+ 19,4 %
Autres pays	+ 5	+ 14	+ 32,3 %
Structures mondiales	(16)	(7)	(13,3) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>+ 29</b>	<b>+ 33</b>	<b>+ 1,9 %</b>

Pour rappel, en 2011, les données relatives au résultat brut d'exploitation par métier et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2011
HÔTELLERIE	600	777	151	109	42	52	1731
Haut et milieu de gamme	347	460	94	34	26	47	1 008
Économique	253	317	57	75	16	5	723
AUTRES ACTIVITÉS	12	9	7	-	1	(1)	28
<b>TOTAL 2011</b>	<b>612</b>	<b>786</b>	<b>158</b>	<b>109</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>1 759</b>

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

## NOTE 6 LOYERS OPÉRATIONNELS

Les loyers sont respectivement de 938 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 903 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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 58 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 938 millions d'euros correspond à 1 116 hôtels en location dont 1 % 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)	2011 *	2012	2011 publié
HÔTELLERIE	(907)	(943)	(999)
Haut et milieu de gamme	(564)	(579)	(564)
Économique	(343)	(364)	(343)
Économique États-Unis	-	-	(92)
Autres activités	4	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>(903)</b>	<b>(938)</b>	<b>(995)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les loyers opérationnels du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).



## B. Charges de loyers par type de contrat

La charge de loyers par type de contrat s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels <sup>(1)</sup>	Loyers 2012	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	12	(17)	(17)	-
Loyer fixe sans option d'achat	274	(232)	(232)	-
Loyer fixe avec rémunération variable <sup>(2)</sup>	69	(93)	(68)	(25)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(9)	(7)	(2)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(45)	(44)	(1)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(15)	(12)	(3)
<b>TOTAL LOYERS FIXES HÔTELIERS</b>	<b>355</b>	<b>(411)</b>	<b>(380)</b>	<b>(31)</b>
Loyer variable avec minimum <sup>(3)</sup>	122	(100)	(81)	(19)
Loyer variable avec minimum plafonné <sup>(4)</sup>	10	(19)	(7)	(12)
Loyer variable sans minimum <sup>(5)</sup>	629	(413)	-	(413)
<b>TOTAL LOYERS VARIABLES HÔTELIERS</b>	<b>761</b>	<b>(532)</b>	<b>(88)</b>	<b>(444)</b>
<b>TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE</b>	<b>1 116</b>	<b>(943)</b>	<b>(468)</b>	<b>(475)</b>
Loyers dans les autres métiers	-	(10)	(10)	(0)
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	15	12	3
<b>TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS</b>	<b>1 116</b>	<b>(938)</b>	<b>(466)</b>	<b>(472)</b>

(1) Le détail par marque et par type de contrat se présente de la manière suivante au 31 décembre 2012 :

Établissements en location au 31 décembre 2012	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	3	-	5	17
Novotel	1	36	9	23	3	97	169
Suite Novotel	-	8	-	1	-	8	17
Mercure	5	51	20	16	3	70	165
Adagio	-	7	-	-	1	-	8
ibis	3	98	13	66	2	178	360
ibis Styles	1	3	8	1	-	4	17
ibis <i>budget</i>	1	60	16	8	1	103	189
Formule 1/HotelF1	-	1	-	-	-	158	159
Autres	-	1	-	2	-	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>274</b>	<b>69</b>	<b>122</b>	<b>10</b>	<b>629</b>	<b>1 116</b>

(2) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe et une partie variable. La partie variable est en général un pourcentage du chiffre d'affaires ou un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

(3) Ces loyers sont déterminés en pourcentage du chiffre d'affaires ou en pourcentage du résultat brut d'exploitation auxquels est assorti un minimum garanti contractuel fixe.

(4) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires auquel est assorti un minimum garanti contractuel fixe plafonné.

(5) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires (590 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (39 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels. Le montant des loyers variables basés sur le résultat brut d'exploitation s'élève au 31 décembre 2012 à (65) 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)
2013	(428)	2022	(223)
2014	(416)	2023	(206)
2015	(403)	2024	(191)
2016	(383)	2025	(168)
2017	(360)	2026	(147)
2018	(349)	2027	(88)
2019	(333)	2028	(78)
2020	(296)	2029	(66)
2021	(244)	> 2029	(344)
		<b>TOTAL</b>	<b>(4 723)</b>

Au 31 décembre 2012, la valeur actuelle des engagements de loyers, sur la base d'un taux de 7 % 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 - 2 962 millions d'euros. Jusqu'à fin décembre 2011, le taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's pour l'actualisation des engagements de loyers était de 8 % (cf. note (b) des Principaux ratios de gestion).

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 7 % s'établit à 207 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum (428 millions d'euros) et la charge d'intérêt (207 millions d'euros) s'établit à 221 millions d'euros. Cette dernière constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's », et impacte par conséquent le calcul du ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée/dette nette retraitée (cf. note Principaux ratios de gestion (b)).

## NOTE 7 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2012	2011 <sup>(2)</sup>
HÔTELLERIE	307	307	84	59	38	36	831	824
Haut et milieu de gamme	169	149	47	21	22	31	439	444
Économique	138	158	37	38	16	5	392	380
AUTRES ACTIVITÉS	4	(1)	9	-	4	3	19	32
<b>TOTAL 2012</b>	<b>311</b>	<b>306</b>	<b>93</b>	<b>59</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>850</b>	
TOTAL 2011 <sup>(2)</sup>	341	306	77	43	32	57		856

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les excédents bruts d'exploitation du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2012 s'établit à 850 millions d'euros, contre 856 millions d'euros au 31 décembre 2011.



Cette diminution s'analyse comme suit :

► activité (à périmètre et change constants)	+ 14 m€	+ 1,6 %
► développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 16 m€	(0,8) %
► impact de change	+ 10 m€	(0,1) %
► cession d'actifs	(46) m€	(8,5) %
<b>ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2012</b>	<b>(6) m€</b>	<b>(0,7) %</b>

### Évolution de l'excédent brut d'exploitation par métier

	<b>Δ 2012/2011</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	+ 7	+ 11	+ 1,3 %
Haut et milieu de gamme	(5)	+ 3	+ 0,6 %
Économique	+ 12	+ 8	+ 2,1 %
AUTRES ACTIVITÉS	(13)	+ 3	+ 8,3 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(6)</b>	<b>+ 14</b>	<b>+ 1,6 %</b>

### Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique

	<b>Δ 2012/2011</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(30)	(14)	(4,0) %
Europe (hors France)	0	+ 6	+ 1,8 %
Asie Pacifique	16	+ 7	+ 8,6 %
Amérique latine et Caraïbes	16	+ 11	+ 25,3 %
Autres pays	10	+ 12	+ 38,1 %
Structures mondiales	(18)	(8)	(14,4) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(6)</b>	<b>+ 14</b>	<b>+ 1,6 %</b>

Pour rappel, en 2011, les données relatives à l'excédent brut d'exploitation par métier et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2011
HÔTELLERIE	334	297	70	43	31	49	824
Haut et milieu de gamme	189	139	40	13	19	44	444
Économique	145	158	30	30	12	5	380
AUTRES ACTIVITÉS	7	9	7	-	1	8	32
<b>TOTAL 2011</b>	<b>341</b>	<b>306</b>	<b>77</b>	<b>43</b>	<b>32</b>	<b>57</b>	<b>856</b>

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

## NOTE 8 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Amortissements	(339)	(326)	(396)
Provisions	(2)	2	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(341)</b>	<b>(324)</b>	<b>(398)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les amortissements et provisions du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

## NOTE 9 RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2012	2011 <sup>(2)</sup>
HÔTELLERIE	214	160	52	43	17	25	511	500
Haut et milieu de gamme	106	59	30	12	7	20	234	229
Économique	108	101	22	31	10	5	277	271
AUTRES ACTIVITÉS	4	(1)	7	-	5	0	15	15
<b>TOTAL 2012</b>	<b>218</b>	<b>159</b>	<b>59</b>	<b>43</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>526</b>	
TOTAL 2011 <sup>(2)</sup>	236	146	45	30	12	46		515

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats d'exploitation du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2012 s'établit à 526 millions d'euros contre 515 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

► activité (à périmètre et change constants)	+ 15 m€	+ 3,0 %
► développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 4 m€	(4,1) %
► impact de change	+ 6 m€	+ 0,6 %
► cession d'actifs	(14) m€	(10,3) %
<b>ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2012</b>	<b>+ 11 m€</b>	<b>+ 2,0 %</b>



### Évolution du résultat d'exploitation par métier

	<b>Δ 2012/2011</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	+ 11	+ 10	+ 2,0 %
Haut et milieu de gamme	+ 5	+ 5	+ 2,4 %
Économique	+ 6	+ 5	+ 1,7 %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 0	+ 5	+ 37,1 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>+ 11</b>	<b>+ 15</b>	<b>+ 3,0 %</b>

### Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique

	<b>Δ 2012/2011</b>	<b>À périmètre et change constants</b>	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(18)	(16)	(6,8) %
Europe (hors France)	+ 13	+ 13	+ 8,7 %
Asie Pacifique	+ 14	+ 6	+ 12,3 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 13	+ 10	+ 33,0 %
Autres pays	+ 10	+ 13	+ 121,7 %
Structures mondiales	(21)	(11)	(23,6) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>+ 11</b>	<b>+ 15</b>	<b>+ 3,0 %</b>

Pour rappel, en 2011, les données relatives au résultat d'exploitation par métier et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2011
HÔTELLERIE	232	146	40	30	11	41	500
Haut et milieu de gamme	118	41	26	6	2	36	229
Économique	114	105	14	24	9	5	271
AUTRES ACTIVITÉS	4	-	5	-	1	5	15
<b>TOTAL 2011</b>	<b>236</b>	<b>146</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>515</b>

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

## NOTE 10 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Intérêts financiers <sup>(1)</sup>	(95)	(84)	(99)
Autres revenus et charges financières <sup>(2)</sup>	3	9	2
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(92)</b>	<b>(75)</b>	<b>(97)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats financiers du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

(1) Le détail des intérêts financiers décaissés et non décaissés est le suivant :

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Intérêts financiers décaissés	(99)	(85)	(103)
Intérêts financiers non décaissés	4	1	4
<b>TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS</b>	<b>(95)</b>	<b>(84)</b>	<b>(99)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les intérêts financiers décaissés et non décaissés du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17)

Les intérêts financiers incluent les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes comptabilisés au coût amorti.

(2) Le détail des « Autres revenus et charges financières » est le suivant :

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (Actifs financiers disponibles à la vente)	2	5	2
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	3	(1)	2
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	(2)	5	(2)
<b>TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>2</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les autres revenus et charges financières du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

## NOTE 11 QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	7	20	7
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(2)	(3)	(2)
<b>QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>5</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les quotes-parts dans le résultat net des sociétés mises en équivalence du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Hôtellerie Sofitel US <sup>(1)</sup>	0	24	0
The Grand Real Estate	(2)	(2)	(2)
Hôtellerie Asie/Australie	3	(4)	3
Fonds d'investissement au Maroc (Risma)	1	(6)	1
Autres	3	5	4
<b>QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>5</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les quotes-parts dans le résultat net des sociétés mises en équivalence du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

(1) En 2012, le résultat de l'Hôtellerie Sofitel US a été impacté positivement par la quote-part revenant à Accor sur la cession du Sofitel Chicago pour 15 millions d'euros, du Sofitel San Francisco pour 8 millions d'euros et du Sofitel Miami pour 1 million d'euros.



## NOTE 12 CHARGES DE RESTRUCTURATION

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Variation des provisions pour restructuration	(2)	3	(2)
Coûts de restructuration	(36)	(43)	(38)
<b>CHARGES DE RESTRUCTURATION</b>	<b>(38)</b>	<b>(40)</b>	<b>(40)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges de restructuration du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Les charges de restructuration sur les périodes 2011 et 2012 comprennent principalement des coûts liés à des réorganisations 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 2012, 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 Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) testées sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Écart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
<b>HÔTELLERIE</b>		
Australie (hors écart d'acquisition rattaché à Mirvac)	192	-
Allemagne	177	-
France (hors Adagio)	159	-
Asie	44	-
<b>VALEURS NETTES COMPTABLES DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE INCLUSES DANS LES UGT</b>	<b>572 *</b>	<b>-</b>

\* Ce montant représente 84 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2012, hors écart de première consolidation du réseau d'hôtels sud américain de Grupo Posadas nouvellement acquis.

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 incluses dans les valeurs nettes comptables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) testées étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	Écart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
<b>HÔTELLERIE</b>		
Australie	183	-
Allemagne	180	-
France (hors Adagio)	163	-
Motel 6	-	156
Asie	45	-
<b>VALEURS NETTES COMPTABLES DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE INCLUSES DANS LES UGT</b>	<b>571 *</b>	<b>156</b>

\* Ce montant représentait 80 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2011.

## B. Hypothèses retenues

Les méthodes de détermination des valeurs recouvrables sont détaillées en note 1.E.6.

Au 31 décembre 2012, le taux d'actualisation groupe moyen calculé en valeur de marché s'établit à 8,90 %.

Les autres principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables sont les suivantes :

Décembre 2012	Hôtellerie			
	Allemagne	France (hors Adagio)	Asie	Australie
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Multiple d'EBE normatif/ Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie
Multiple retenu	cf. note 1.E.6	8,5	N/A	N/A
Durées des projections (années)	5	N/A	5	5
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	N/A	2,00 %	2,60 %
Taux d'actualisation	8,90 %	N/A	10,20 %	8,50 %

Au 31 décembre 2011, le taux d'actualisation groupe moyen calculé en valeur de marché s'établissait à 9,12 %.

Les autres principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables étaient les suivantes :

Décembre 2011	Hôtellerie				
	Allemagne	France (hors Adagio)	Asie	Australie	Économique US
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie
Multiple retenu	N/A	8,5	N/A	N/A	N/A
Durées des projections (années)	5	N/A	5	5	7
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	N/A	2,00 %	2,60 %	2,00 %
Taux d'actualisation	8,96 %	N/A	10,85 %	9,61 %	8,81 %



## Note 13.2. Pertes de valeurs comptabilisées, nettes des reprises

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des exercices 2011 et 2012 se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Écarts d'acquisition	(21)	(11)	(21)
Immobilisations incorporelles	(5)	(24)	(5)
Immobilisations corporelles	(36)	(83)	(85)
Immobilisations financières	(2)	(1)	(2)
<b>DÉPRÉCIATION D'ACTIFS</b>	<b>(64)</b>	<b>(119)</b>	<b>(113)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les pertes de valeurs du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2011 et 2012 sont les suivants :

### A. Dépréciation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
HÔTELLERIE	(17)	(11)	(17)
Haut et milieu de gamme	(15)	(10)	(15)
Économique	(2)	(1)	(2)
Économique États-Unis	-	-	-
AUTRES ACTIVITÉS	(4)	-	(4)
<b>TOTAL</b>	<b>(21)</b>	<b>(11)</b>	<b>(21)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les pertes de valeurs des écarts d'acquisition du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Au 31 décembre 2012, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation de l'hôtellerie en France pour - 4 millions d'euros et en Allemagne pour - 7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, les dépréciations étaient 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

La valeur d'utilité d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) est approchée selon la méthode des flux futurs actualisés attendus. Le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini constituent les hypothèses clés principales sur lesquelles le Groupe fonde la détermination des valeurs recouvrables de ces UGT.

Au 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012, 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.

Au 31 décembre 2012, une diminution de 25, 50 ou 100 points de base du taux de croissance à l'infini n'aurait pas eu d'impact sur le montant de perte de valeur comptabilisée.

En 2011 et en 2012, 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 d'une ampleur improbable du taux d'actualisation à horizon 12 mois et du taux de croissance à l'infini auraient pu faire en sorte que leur valeur nette comptable devienne supérieure à leur valeur recouvrable.

Par exemple, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation était augmenté de 1 700 points de base. De même, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini était diminué de 1 000 points de base.

### B. Dépréciation des immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2012, suite à une décision du Groupe d'arrêter l'exploitation totale ou partielle du portefeuille de marques Mirvac, une dépréciation a été constatée pour - 13 millions d'euros qui se détaille de la façon suivante :

- dépréciation partielle de la marque Sebel pour - 7 millions d'euros suite au rebranding de certains hôtels ;

■ dépréciation totale des marques suivantes dont l'arrêt d'exploitation a été décidé :

- Quay West :	- 4 millions d'euros,
- Sea Temple :	- 1 million d'euros,
- Quay Grand et Citigate :	- 1 million d'euros.

Le Groupe a également constaté une dépréciation de - 10 millions d'euros sur les marques Caesar Park et Caesar Business acquises avec le réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas (cf. note 2.B.6) et dont l'arrêt d'exploitation a également été décidé.

Au 31 décembre 2011, dans le cadre de sa revue régulière de la valorisation des actifs incorporels, le Groupe avait constaté une dépréciation de - 5 millions d'euros.

### C. Dépréciation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	2012	2011 *	2011 Publié
HÔTELLERIE	(9)	(41)	(3)	-	(30)	-	(83)	(34)	(83)
Haut et milieu de gamme	(4)	(24)	(1)	-	(30)	-	(59)	(20)	(20)
Économique	(5)	(17)	(2)	-	-	-	(24)	(14)	(14)
Économique États-Unis	-	-	-	-	-	-	-	-	(49)
AUTRES ACTIVITÉS	(0)	(0)	(0)	-	-	-	(0)	(2)	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(9)</b>	<b>(41)</b>	<b>(3)</b>	<b>-</b>	<b>(30)</b>	<b>-</b>	<b>(83)</b>	<b>(36)</b>	<b>(85)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les pertes de valeurs des immobilisations corporelles du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

Au 31 décembre 2012, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels s'élèvent à - 83 millions d'euros, dont - 7 millions d'euros sur immobilisations corporelles destinées à être cédées. Les dotations concernant l'hôtellerie portent sur 85 hôtels pour un montant global de - 83 millions d'euros, et aucune reprise n'a été constatée.

Au 31 décembre 2011, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels s'élevaient à - 85 millions d'euros, dont - 35 millions d'euros sur immobilisations corporelles destinées à être cédées.

Les dotations concernant l'hôtellerie portaient sur 128 hôtels pour un montant global de - 86 millions d'euros dont - 49 millions d'euros portant sur l'hôtellerie Économique États-Unis et les reprises portaient sur deux hôtels pour un montant global de 3 millions d'euros.

Les - 49 millions d'euros de dotations portant sur l'hôtellerie Économique États-Unis ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » dans les comptes retraités du 31 décembre 2011 présentés ci-dessus.

## NOTE 14 RÉSULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HÔTELIER

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Plus ou moins-values de cessions	113	1	111
Provisions sur actifs hôteliers	(8)	10	(51)
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>11</b>	<b>60</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats de la gestion du patrimoine hôtelier du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

**Au 31 décembre 2012**, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

■ une plus-value de 26 millions d'euros dégagée dans le cadre d'opérations de Sale & Franchise Back en France portant sur 29 hôtels ;

■ une plus-value nette d'un montant de 18 millions d'euros dégagée dans le cadre d'une opération de Sale & Franchise Back en Afrique du Sud, réalisée dans le cadre de la cession de 52,6 % de la participation dans « Hotel Formula 1 » à Southern Sun Hotels. « Hotel Formula 1 » possède notamment 20 hôtels Formula 1 en propriété (1 474 chambres) et manage



trois hôtels sous contrat de management. L'ensemble de ces hôtels sont désormais exploités en franchise (cf. note 2.A.3.3) ;

- une plus-value nette d'un montant de 16 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Novotel New York aux États-Unis (cf. note 2.A.3.2) ;
- une plus-value de 10 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Sofitel Paris La Défense (cf. note 2.A.3.2) ;
- une plus-value d'un montant de 9 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Novotel/ibis Pékin Sanyuan en Chine (cf. note 2.A.3.2) ;
- une moins-value de - 1 million d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de cession au groupe Bouygues Immobilier du Pullman Paris Rive-Gauche (cf. note 2.A.3.3) ;
- une moins-value de - 11 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Pullman Paris Tour Eiffel (cf. note 2.A.3.2) ;
- une moins-value de - 47 millions d'euros dans le cadre d'opérations de cession en Allemagne et aux Pays-Bas portant respectivement sur cinq hôtels et sur un hôtel (cf. note 2.A.3.3).

**Au 31 décembre 2011**, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait 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.3.3) ;
- 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.3.2) ;
- 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.3.3) ;
- 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.3.2) ;
- 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.3.1) ;
- des mises au rebut pour - 35 millions d'euros aux États-Unis qui ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » dans le cadre des comptes retraités du 31 décembre 2011 présentés ci-dessus.

## NOTE 15 RÉSULTAT DE LA GESTION DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Plus ou moins-values de cessions	20	(1)	20
Provisions	2	(11)	1
Gains/(pertes) non récurrents	(16)	(69)	(40)
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>(81)</b>	<b>(19)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats de la gestion des autres actifs du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

**Au 31 décembre 2012**, le résultat de la gestion des autres actifs comprend principalement une charge de - 50 millions d'euros relative à la mise en œuvre du projet ibis Megabrand, projet de refonte de l'ensemble des marques économiques sous la marque ombrelle ibis (cf. note 2.B.7) ; ainsi que - 13 millions d'euros d'honoraires liés aux acquisitions de l'exercice.

**Au 31 décembre 2011**, le résultat de la gestion des autres actifs comprenait notamment :

- une plus-value de 23 millions d'euros liée à la cession Lenôtre (cf. note 2.A.2.3) ;

- 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 qui a été reclassée en « Résultat net des activités non conservées » dans le cadre des comptes retraités du 31 décembre 2011 présentés ci-dessus.

## NOTE 16 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

### Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Charge d'impôt exigible	(174)	(130)	(174)
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES</b>	<b>(174)</b>	<b>(130)</b>	<b>(174)</b>
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	6	(14)	(102)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	2	1	2
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>8</b>	<b>(13)</b>	<b>(100)</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT (HORS IMPÔT AFFÉRENT AUX SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET AUX ACTIVITÉS NON CONSERVÉES)</b>	<b>(166)</b>	<b>(143)</b>	<b>(274)</b>
Impôts afférents aux sociétés mises en équivalence	(2)	(3)	(2)
Impôts afférents aux activités non conservées	(109)	(0)	(1)
<b>CHARGE D'IMPÔT TOTALE</b>	<b>(277)</b>	<b>(146)</b>	<b>(277)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges d'impôt du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).



## Note 16.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)	437	239	326
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	15	75	15
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	28	5	28
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	2	3	2
Autres	62	11	62
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)	107	94	107
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)	(106)	(11)	(104)
RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)	438	322	329
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE ** (E)	36,10 %	36,10 %	36,10 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)	(158)	(116)	(119)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
au différentiel de taux courant des pays étrangers	32	24	36
à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(30)	(41)	(50)
à des impôts différés non reconnus ou annulés sur les différences temporelles	-	-	(132)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	21	18	21
à l'activation de pertes fiscales des exercices antérieurs	15	-	15
aux quotes-parts de mises en équivalence	2	3	2
au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	(11)	(8)	(11)
à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (cf. note 1.L)	(26)	(23)	(26)
à d'autres éléments	(11)	0	(10)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)	(8)	(27)	(155)
IMPÔT AU TAUX NORMAL (H) = (F) + (G)	(166)	(143)	(274)
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (I)	-	-	-
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)	(166)	(143)	(274)
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	438	322	329
Charge d'impôt à taux courant	(126)	(92)	(83)
<b>TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE</b>	<b>28,8 %</b>	<b>28,5 %</b>	<b>25,3 %</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les charges d'impôt du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassées en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

\*\* Au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2012, 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.

### Note 16.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	70	77
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	23	21
Pertes fiscales activées	54	53
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>147</b>	<b>151</b>
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	66	30
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	85	86
Pertes fiscales activées	5	-
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>156</b>	<b>116</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)</b>	<b>(9)</b>	<b>35</b>

### Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2012, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 784 millions d'euros. Pour mémoire, au 31 décembre 2011, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 360 millions d'euros dont 201 millions d'euros d'impôts différés sur les déficits fiscaux et différences temporelles du pôle Hôtellerie Économique États-Unis. La variation des impôts différés actifs non comptabilisés sur l'exercice a été notamment impactée :

- à hauteur de 442 millions d'euros par les déficits fiscaux accumulés par les entités du pôle Hôtellerie Économique États-Unis, cédé en 2012 (cf. note 2.A.1), et qui restent acquis à Accor dans le cadre de l'intégration fiscale aux États-Unis ; et
- à hauteur de 82 millions d'euros par les pertes fiscales engendrées par la condamnation définitive de Accor SA dans le cadre du litige CIWLT qui ouvre droit à déduction fiscale selon la législation belge (cf. note 39).

Au 31 décembre 2012, 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	-	7	-	7
N + 2	-	4	0	4
N + 3	-	4	0	4
N + 4	-	28	0	28
N + 5 et au-delà	6	561	3	570
Sans limite	29	142	-	171
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS</b>	<b>35</b>	<b>746</b>	<b>3</b>	<b>784</b>

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés actifs 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 5 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

Le résultat net des activités non conservées est détaillé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
Résultat avant impôt des activités non conservées	(118)	(444)	(7)
Charge d'impôt sur le résultat associée	(108)	(1)	(0)
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES SUR LA PÉRIODE</b>	<b>(226)</b>	<b>(445)</b>	<b>(7)</b>
Profit ou perte résultant de la cession des activités non conservées	5	(234)	5
Charge d'impôt sur le résultat associée	-	-	-
<b>IMPACT DES PLUS OU MOINS-VALUES RÉALISÉES</b>	<b>5</b>	<b>(234)**</b>	<b>5</b>
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES</b>	<b>(221)</b>	<b>(679)</b>	<b>(2)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les résultats du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées ».

\*\* cf. note 2.A.1.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, le résultat net des activités non conservées comprend :

■ au 31 décembre 2012 :

- l'ensemble du résultat du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 1<sup>er</sup> octobre 2012, du pôle Hôtellerie Économique États-Unis, activité classée comme « non conservée » sur l'exercice 2012 (cf. note 2.A.1),
- la moins-value réalisée suite à la cession du pôle Hôtellerie Économique États-Unis, le 1<sup>er</sup> octobre 2012 (cf. note 2.A.1),
- le résultat de l'activité italienne des trains de jour, toujours maintenue en activités non conservées (cf. note 2.A.2.2) ;

■ au 31 décembre 2011 :

- dans le cadre des comptes publiés :
  - le résultat de l'activité Services à bord des trains maintenue en activités non conservées depuis 2010 (cf. note 2.A.2.2),

- la plus-value de cession du Groupe Lucien Barrière pour 5 millions d'euros, activité classée comme non conservée en 2010 et cédée début 2011 (cf. note 2.A.2.1),

- dans le cadre des comptes retraités du 31 décembre 2011, le Groupe a reclassé le résultat du pôle Hôtellerie Économique États-Unis en « Résultat net des activités non conservées », afin de présenter un résultat net des activités non conservées comparable à celui du 31 décembre 2012 (i.e. incluant le résultat du pôle Hôtellerie Économique États-Unis).

Le détail des comptes de résultat des activités reclassées en 2011 et 2012 dans la ligne « Résultat net des activités non conservées » incluant les résultats de cession est le suivant :

## A. Au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	Pôle Hôtellerie Économique États-Unis	Services à bord des trains	Total 2012
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	442	66	508
Charges d'exploitation	(287)	(66)	(353)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	155	(0)	155
Loyers	(57)	(1)	(58)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	97	(1)	96
Amortissements et provisions	(46)	(1)	(48)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	51	(2)	49
Résultat financier	(8)	1	(7)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	43	(1)	42
Charges de restructuration	-	(1)	(1)
Dépréciation d'actifs	(47)	-	(47)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(10)	-	(10)
Résultat de la gestion des autres actifs *	(431)	3	(428)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(445)	1	(444)
Impôts	0	(1)	(1)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	(445)**	(0)	(445)
IMPACT DES PLUS OU MOINS-VALUES RÉALISÉES	(234)**	0	(234)
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES</b>	<b>(679)</b>	<b>(0)</b>	<b>(679)</b>

\* Dont notamment :

- ▀ frais relatifs aux coûts de levée des options d'achat des hôtels en location pour (274) millions d'euros ;
- ▀ reprise des écritures de linéarisation des loyers pour (123) millions d'euros suite au rachat des hôtels en location.

\*\* Cf. note 2.A.1.



## B. Au 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Groupe Lucien Barrière	Pôle Hôtellerie Économique États-Unis	Services à bord des trains	Total 2011
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	-	532	54	586
Charges d'exploitation	-	(368)	(63)	(431)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	-	164	(9)	155
Loyers	-	(92)	(2)	(94)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	-	72	(11)	61
Amortissements et provisions	-	(57)	(1)	(58)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-	15	(12)	3
Résultat financier	-	(5)	2	(3)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	-	10	(10)	-
Charges de restructuration	-	(2)	(1)	(3)
Dépréciation d'actifs	-	(49)	-	(49)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-	(45)	-	(45)
Résultat de la gestion des autres actifs	-	(25)	4	(21)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	-	(111)	(7)	(118)
Impôts	-	(108)	(0)	(108)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	-	(219)	(7)	(226)
IMPACT DES PLUS-VALUES RÉALISÉES	5	-	0	5
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES</b>	<b>5</b>	<b>(219)</b>	<b>(7)</b>	<b>(221)</b>

## NOTE 18 ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Valeurs brutes	1 017	945
Dépréciations	(305)	(105)
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>	<b>712</b>	<b>840</b>

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2011	Déc. 2012
<b>HÔTELLERIE</b>			
Australie	2.B.5	193	212
Allemagne	13.2.A	180	170
Réseau sud-américain de Grupo Posadas	2.B.6	-	160
Haut et Milieu de gamme France	13.2.A	156	121
Économique France		67	67
Asie		46	45
Égypte		19	19
Pologne	2.B.2	9	11
Suisse		11	11
Pays-Bas		8	8
Côte d'Ivoire		13	7
Autres Hôtellerie (inférieurs à 6 millions d'euros)		10	9
<b>SOUS-TOTAL HÔTELLERIE</b>		<b>712</b>	<b>840</b>
<b>AUTRES MÉTIERS</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>		<b>712</b>	<b>840</b>

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2011	Déc. 2012
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>		<b>743</b>	<b>712</b>
<b>Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre</b>		<b>17</b>	<b>183</b>
▶ Hôtellerie Asie Pacifique	(1)	-	20
▶ Hôtellerie Amérique latine	(2)	-	160
▶ Hôtellerie Allemagne	(3)	-	3
▶ Hôtellerie France	(4)	4	-
▶ Hôtellerie Afrique	(5)	13	-
<b>Cessions de l'exercice</b>	(6)	<b>(27)</b>	<b>(9)</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>Note 13</b>	<b>(21)</b>	<b>(11)</b>
<b>Différence de conversion</b>		<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Reclassements en immobilisations</b>	(5)	<b>-</b>	<b>(6)</b>
<b>Reclassements en actifs destinés à être cédés</b>	<b>Note 32</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>
<b>Reclassements et autres variations</b>		<b>(4)</b>	<b>(27)</b>
<b>VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE</b>		<b>712</b>	<b>840</b>

(1) En 2012, acquisition par Accor de la société Mirvac générant un écart d'acquisition dans les comptes du Groupe de 20 millions d'euros (cf. note 2.B.5).

(2) En 2012, acquisition par Accor du réseau sud-américain de Grupo Posadas générant un écart d'acquisition non encore affecté dans les comptes du Groupe de 160 millions d'euros (cf. note 2.B.6). Cet écart d'acquisition sera affecté aux actifs et passifs acquis en 2013.

(3) En 2012, écart d'acquisition de 3 millions d'euros constaté dans le cadre du projet Arnulfstrasse à Munich : construction d'un Novotel et d'un ibis.

(4) En 2011, acquisition par Adagio, société détenue à 50 % par Accor, de la société Citéa générant un écart d'acquisition dans les comptes du Groupe de 4 millions d'euros (cf. note 2.B.3).

(5) En 2011, acquisition de la société SCI Cocoma, société portant les murs et le terrain du Pullman Abidjan, générant un écart d'évaluation de 13 millions d'euros. En 2012, 6 millions d'euros ont été affectés de la manière suivante :

- ▶ 2 millions d'euros sur les terrains ;
- ▶ 6 millions d'euros sur les constructions ;
- ▶ (2) millions d'euros sur les impôts différés passifs.

Le solde de l'écart d'acquisition relatif à la SCI Cocoma s'élève à 7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

(6) 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.A.2.3).



## NOTE 19 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
<b>Valeurs Brutes</b>		
Marque Motel 6 <sup>(1)</sup>	156	-
Autres marques et droits <sup>(2)</sup>	59	75
Licences, logiciels	147	157
Autres immobilisations incorporelles <sup>(3)</sup>	226	244
<b>TOTAL VALEURS BRUTES</b>	<b>588</b>	<b>476</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur</b>		
Licences, logiciels	(121)	(123)
Autres marques et droits <sup>(2)</sup>	(23)	(42)
Autres immobilisations incorporelles <sup>(3)</sup>	(71)	(47)
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS</b>	<b>(215)</b>	<b>(212)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>373</b>	<b>264</b>

(1) Au 31 décembre 2012, la marque Motel 6 a été cédée (cf. note 2.A.1).

(2) Au 31 décembre 2012, la valeur nette des autres marques et droits est de 33 millions d'euros dont :

- ▶ 26 millions d'euros sur ibis en Chine ; et
- ▶ 5 millions d'euros sur la marque Sebel en Australie.

Les autres marques du Portefeuille Mirvac en Australie et les marques Caesar Park et Caesar Business entrées dans le cadre de l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain Grupo Posadas ont été dépréciées (cf. note 13.2).

(3) Au 31 décembre 2012, la valeur nette des autres immobilisations incorporelles est de 197 millions d'euros, dont :

- ▶ 101 millions d'euros de droit au bail, y compris 88 millions d'euros de droits usufruit des terrains en Pologne ; et
- ▶ 55 millions d'euros de valorisation de contrats de gestion dont :
  - i. 30 millions d'euros de contrats de management Mirvac portant sur le réseau Australie (cf. note 2.B.5),
  - ii. 8 millions d'euros sur le portefeuille Sofitel en Australie, et
  - iii. 6 millions d'euros de droits d'entrée et valorisation de contrats de gestion au Royaume-Uni ;
- ▶ 18 millions d'euros portant sur les droits d'entrée d'hôtels acquis dans le cadre de l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas (cf. note 2.B.6).

## Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
<b>VALEURS NETTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>409</b>	<b>373</b>
<b>Acquisitions de la période</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Immobilisations générées en interne <sup>(1)</sup></b>	<b>21</b>	<b>30</b>
<b>Entrées de périmètre <sup>(2)</sup></b>	<b>-</b>	<b>80</b>
<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>(25)</b>	<b>(28)</b>
<b>Pertes de valeur comptabilisées en charges <sup>(3)</sup></b>	<b>(5)</b>	<b>(24)</b>
<b>Cessions de la période</b>	<b>(33)</b>	<b>(173)</b>
▶ Cession du pôle Hôtellerie Économique États-Unis (cf. note 2.A.1)	-	(164)
▶ Autres cessions de la période <sup>(4)</sup>	(33)	(9)
<b>Différence de conversion</b>	<b>(1)</b>	<b>6</b>
<b>Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. note 32)</b>	<b>1</b>	<b>(6)</b>
<b>Autres Reclassements</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>373</b>	<b>264</b>

(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).

En 2012, investissements sur licences, logiciels et autres incorporels pour un montant de 30 millions d'euros (dont principalement 20 millions d'euros dans les supports mondiaux et 4 millions d'euros en France).

(2) Les entrées de périmètre réalisées sur l'exercice 2012 portent sur :

▶ 50 millions d'euros suite à l'acquisition du groupe Mirvac (cf. note 2.B.5) dont :

- i. 31 millions d'euros de valorisation du contrat de gestion,
- ii. 19 millions d'euros de valorisation des marques ;

▶ 30 millions d'euros suite à l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas (cf. note 2.B.6) dont :

- i. 18 millions d'euros de droits d'entrée d'hôtels,
- ii. 10 millions d'euros de marques Caesar Park et Caesar Business.

(3) Dont 13 millions d'euros de dépréciation des marques du portefeuille Mirvac ainsi que 10 millions de dépréciation des marques Caesar Park et Caesar Business du portefeuille Grupo Posadas qui, à terme, n'ont pas vocation à être utilisées par le Groupe (cf. note 13.2.B).

(4) 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. 2011	Déc. 2012
Marque Sebel (Australie)	-	5
Marque Motel 6	156	-
Autres marques et droits ayant des durées d'utilité indéfinies	0	1
<b>VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>156</b>	<b>6</b>

Au 31 décembre 2012, la marque Motel 6 a été cédée (cf. note 2.A.1).

Au 31 décembre 2012, 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. 2011	Déc. 2012
Terrains	341	199
Constructions	2 126	1 699
Agencements	1 821	1 592
Matériels et mobiliers	1 478	1 439
Immobilisations en cours	272	190
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>6 038</b>	<b>5 119</b>

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Constructions	(659)	(538)
Agencements	(909)	(836)
Matériels et mobiliers	(989)	(953)
Immobilisations en cours	(4)	(4)
<b>TOTAL DES AMORTISSEMENTS</b>	<b>(2 561)</b>	<b>(2 331)</b>
Terrains	(9)	(7)
Constructions	(126)	(104)
Agencements	(51)	(49)
Matériels et mobiliers	(28)	(29)
Immobilisations en cours	(6)	(7)
<b>TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(220)</b>	<b>(196)</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(2 781)</b>	<b>(2 527)</b>

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Terrains	332	192
Constructions	1 341	1 057
Agencements	861	707
Matériels et mobiliers	461	457
Immobilisations en cours	262	179
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>3 257</b>	<b>2 592</b>

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
<b>VALEURS NETTES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>3 682</b>	<b>3 257</b>
<b>Entrées de périmètre</b>	<b>10</b>	<b>93</b>
<b>Investissements de la période</b>	<b>576</b>	<b>468</b>
<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>(373)</b>	<b>(345)</b>
<b>Pertes de valeur comptabilisées en charges ou en résultat net des activités non conservées</b>	<b>(50)</b>	<b>(123)</b>
<b>Différence de conversion</b>	<b>(18)</b>	<b>17</b>
<b>Cessions de la période</b>	<b>(336)</b>	<b>(694)</b>
▶ Pôle Hôtellerie Économique États-Unis (cf. note 2.A.1)	-	(605)
▶ Autres cessions de la période	(336)	(89)
<b>Reclassements en « Actifs destinés à être cédés » (cf. note 32)</b>	<b>(242)</b>	<b>(79)</b>
<b>Autres reclassements</b>	<b>8</b>	<b>(2)</b>
<b>VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>3 257</b>	<b>2 592</b>

Au 31 décembre 2012, les entrées de périmètre correspondent principalement à celles réalisées dans le cadre de l'acquisition du groupe Mirvac pour 51 millions d'euros (cf. note 2.B.5) et du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas pour 23 millions d'euros (cf. note 2.B.6).

Au 31 décembre 2012, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 101 millions d'euros (cf. note 40). Il s'élevait à 103 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## Note 20.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2012, les immobilisations en location-financement retraitées dans le bilan s'élèvent à 50 millions d'euros en valeurs nettes, contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2011 et se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Terrains	6	8
Constructions	60	59
Agencements	16	30
Matériels et mobiliers	5	4
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)</b>	<b>87</b>	<b>101</b>
Constructions	(41)	(29)
Agencements	(18)	(19)
Matériels et mobiliers	(4)	(3)
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES (AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS)</b>	<b>(63)</b>	<b>(51)</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)</b>	<b>24</b>	<b>50</b>



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
2013		56
2014		54
2015		45
2016		42
2017		35
2018		30
2019		29
2020		28
2021		28
2022		27
2023		26
2024		26
2025		26
2026		26
> 2026		26

## NOTE 21 PRÊTS LONG TERME

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Valeurs brutes	158	158
Dépréciation	(20)	(11)
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>	<b>138</b>	<b>147</b>

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Hôtellerie Asie Pacifique <sup>(1)</sup>	90	98
Autres	48	49
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>147</b>

(1) Le montant des prêts, consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut principalement des prêts accordés à Tahl (Foncière Australienne) pour un montant de 59 millions d'euros au 31 décembre 2012 avec une rémunération moyenne de 7 %. Sur la période Tahl a remboursé 14 millions d'euros. Dans le même temps, Accor a accordé un nouveau prêt à APVC Finance Pty. Limited (société de financement de timeshare) pour un montant de 28 millions d'euros.

## NOTE 22 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Asie Pacifique * (1) (2) (3) (4) (5)	137	162
Fonds d'investissement Maroc (Risma) (6)	41	34
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas) (note 2.A.3.2) (7)	6	15
Société Hôtelière Paris Les Halles (8)	11	12
Fonds d'investissement Égypte	6	6
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	5	6
Hôtellerie Sofitel US (25 %) (note 2.A.3.2) (9)	(19)	2
Autres	23	26
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>263</b>

\* Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Private Limited (société développant des hôtels ibis en Inde) pour 41 millions d'euros, d'autres sociétés porteuses de projets de développement en Asie Pacifique pour 35 millions d'euros, Blue Ridge Hotels (Sofitel et Novotel Mumbai) pour 29 millions d'euros, Ambassador Inc, Ambasstel et Ambatel Inc (Corée du Sud) pour 25 millions d'euros, Caddie Hotels (Novotel et Pullman Delhi) pour 16 millions d'euros et une joint-venture pour le développement de projets hôteliers en Inde (Triguna) pour 16 millions d'euros.

(1) Les comptes d'Ambassador Inc se décomposent comme suit :

### Hôtellerie Corée

#### Ambassador (Novotel Séoul)

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Chiffre d'affaires	23	26
Résultat net	4	4
Trésorerie/(Dette) nette	(10)	(9)
Montant des capitaux propres	47	52
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	67	72
Fraction de capital détenu	30,19 %	30,19 %

(2) Les comptes d'Ambatel Inc se décomposent comme suit :

#### Ambatel (Novotel Séoul)

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Chiffre d'affaires	11	11
Résultat net	2	2
Trésorerie/(Dette) nette	(8)	(8)
Montant des capitaux propres	34	38
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	50	53
Fraction de capital détenu	21,83 %	21,83 %



(3) Les comptes d'Ambasstel se décomposent comme suit :

<b>Ambasstel (ibis Séoul)</b> (en millions d'euros)	<b>Déc. 2011</b>	<b>Déc. 2012</b>
Chiffre d'affaires	22	25
Résultat net	4	5
Trésorerie/(Dettes) nette	5	11
Montant des capitaux propres	26	32
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	31	37
Fraction de capital détenu	20,00 %	20,00 %

(4) Les comptes de Beijing Peace Hotel Ltd se décomposent comme suit :

### Beijing Peace Hotel (Hôtellerie Chine)

<b>Novotel Beijing Peace</b> (en millions d'euros)	<b>Déc. 2011</b>	<b>Déc. 2012</b>
Chiffre d'affaires	13	15
Résultat net	1	1
Trésorerie/(Dettes) nette	(10)	(6)
Montant des capitaux propres	5	6
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	22	20
Fraction de capital détenu	22,32 %	22,32 %

(5) Les comptes d'Interglobe Hotels Private Ltd se décomposent comme suit :

### Interglobe Hotels (Hôtellerie ibis Inde)

<b>Développement ibis Inde</b> (en millions d'euros)	<b>Mars 2011</b>	<b>Mars 2012</b>
Chiffre d'affaires	7	10
Résultat net	(0)	1
Trésorerie/(Dettes) nette	4	(21)
Montant des capitaux propres	87	82
Capitalisation boursière	NA	NA
Total bilan	127	138
Fraction de capital détenu	40,00 %	40,00 %

La société clôturant au 31 mars et Accor détenant une participation minoritaire dans cette société, Accor n'a pas l'autorisation de publier les comptes d'Interglobe qui ont été intégrés dans les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011. Les comptes ainsi présentés correspondent aux derniers comptes audités et publiés.

(6) Les comptes de Risma se décomposent comme suit :

### Risma (Fonds d'investissement Maroc)

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Chiffre d'affaires	109	120
Résultat net	2	(18)
Trésorerie/(Dettes) nette	(209)	(220)
Montant des capitaux propres	116	98
Capitalisation boursière	143	83
Total bilan	382	399
Fraction de capital détenu	33,46 %	33,21 %

(7) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel The Grand Pays-Bas se décomposent comme suit :

### The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas)

Sofitel The Grand (en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Chiffre d'affaires	23	23
Résultat net	(5)	(5)
Trésorerie/(Dettes) nette	(29)	(1)
Montant des capitaux propres	9	32
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	46	42
Fraction de capital détenu	58,71 %	58,71 % *

\* Le pourcentage de contrôle étant de 40 %.

(8) Les comptes de la Société Hôtelière Paris les Halles se décomposent comme suit :

### Société Hôtelière Paris Les Halles

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Chiffre d'affaires	86	90
Résultat net	(1)	(5)
Trésorerie/(Dettes) nette	(106)	(90)
Montant des capitaux propres	29	42
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	165	173
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %



(9) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel Amérique du Nord se décomposent comme suit :

### Hôtellerie Sofitel US

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Chiffre d'affaires	128	123
Résultat net <sup>(1)</sup>	0	94
Trésorerie/(Dettes) nette	(404)	(173)
Montant des capitaux propres	(76)	9
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	381	244
Fraction de capital détenu	25,00 %	25,00 %

(1) En 2012, le résultat a été impacté positivement par la cession des hôtels Sofitel San Francisco, Chicago et Miami pour 96 millions d'euros.

## NOTE 23 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Titres de participation ( <i>Actifs financiers disponibles à la vente</i> )	119	147
Dépôts et cautionnements ( <i>Prêts et Créances</i> )	147	140
TOTAL VALEURS BRUTES	266	287
Provisions pour dépréciation	(65)	(65)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>201</b>	<b>222</b>

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)	Note	Déc. 2011	Déc. 2012
Dépôt pour le rachat du Sofitel Rio de Janeiro	*	73	62
Titres TAHL (foncière en Australie)		24	25
Titres A-HTrust (Fond Investissement à Singapour)	2.B.5	-	24
Créance sur le Pullman Tour Eiffel		-	20
Dépôt réalisé suite à l'appel en garantie sur la dette du propriétaire du Sofitel Los Angeles		-	20
Titres Stone (foncière en France)		11	11
Dépôt concernant des hôtels en France cédés en 2008		10	10
Dépôt pour les tranches 6 à 10 des hôtels Motel 6 aux États-Unis		23	-
Autres participations et dépôts		60	50
<b>VALEURS NETTES</b>		<b>201</b>	<b>222</b>

\* Dépôt réalisé en 2011 en vue de la mise en œuvre du droit de préemption par Accor dans le cadre de l'acquisition des murs du Sofitel Rio de Janeiro Copacabana.

À la clôture du 31 décembre 2012 et du 31 décembre 2011, 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. 2011	Déc. 2012
Valeurs brutes	400	435
Provisions	(36)	(33)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>364</b>	<b>402</b>

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. 2011	Déc. 2012
TVA à récupérer	156	151
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	3	2
Créances d'impôts et taxes <sup>(1)</sup>	301	58
Autres débiteurs	309	291
Charges constatées d'avance	198	59
<b>VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS</b>	<b>967</b>	<b>561</b>
<b>PROVISIONS <sup>(1)</sup></b>	<b>(287)</b>	<b>(45)</b>
<b>VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS</b>	<b>680</b>	<b>516</b>

(1) En 2011, le poste de créances d'impôts et taxes comprenait 263 millions d'euros liés au paiement du redressement fiscal CIWLT, créance intégralement dépréciée. En 2012, suite au rejet du pourvoi en cassation de la société CIWLT, la charge d'impôt d'un montant de 242,5 millions d'euros relative aux exercices 1998 à 2002 est devenue définitive. La créance fiscale a par conséquent été éteinte et la provision reprise pour un montant de 242,5 millions d'euros (cf. note 39).

### Note 24.3. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
TVA à payer	110	78
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	408	351
Dettes d'impôts et taxes <sup>(1)</sup>	276	192
Autres créanciers	428	445
Produits constatés d'avance	111	76
<b>AUTRES TIERS PASSIFS</b>	<b>1 333</b>	<b>1 142</b>

(1) Au 31 décembre 2011, ce poste comprend 156 millions d'euros liés au litige précompte. Suite à un arrêt rendu par le Conseil d'État en décembre 2012 jugeant que Accor pouvait définitivement conserver environ 6,3 millions d'euros sur les 156 millions d'euros déjà remboursés, le Groupe a été amené à reprendre 6,3 millions d'euros de dette d'impôts et taxes en contrepartie des Réserves et 1,4 million d'euros en contrepartie de l'impôt (cf. note 39).



## Note 24.4. Échéancier des comptes de tiers

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2012	Déc. 2011
Stocks	47	-	-	47	41
Clients	401	1	-	402	364
TVA à récupérer	147	4	-	151	156
Créances de personnel et organismes sociaux	2	-	-	2	3
Créances impôts et taxes	21	17	-	38	60
Autres débiteurs	265	0	-	265	264
<b>ACTIF COURT TERME</b>	<b>883</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>905</b>	<b>888</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	580	0	-	580	642
TVA à payer	78	0	-	78	110
Personnel et organismes sociaux	350	1	-	351	408
Dettes autres impôts et taxes	192	-	-	192	276
Autres créanciers	445	0	-	445	428
<b>PASSIF COURT TERME</b>	<b>1645</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1646</b>	<b>1864</b>

## 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 antérieurement au 2 juillet 2010 (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 2012, le capital social est composé de 227 277 972 actions. Le nombre moyen d'actions au cours de l'exercice 2012 s'établit à 227 265 626. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2012 est de 227 277 972.**

Par ailleurs, 11 587 420 options de souscription, soit 5,10 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2012 (cf. note 25.3).

De plus, 547 976 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 239 413 368 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 (25,17 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2012 est de 227 265 626. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (ACTIVITÉS POURSUIVIES ET ACTIVITÉS NON CONSERVÉES)	27	(599)
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	227 107	227 266
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	686	-
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	135	-
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)	227 928	227 266
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)</b>	<b>0,12</b>	<b>(2,64)</b>

L'ensemble des plans d'options de souscription d'actions et des actions sous conditions de performance en vigueur au 31 décembre 2012 ont un effet antidilutif sur le calcul de la perte nette par action. Ils ne sont par conséquent pas inclus dans le calcul du résultat net dilué par action conformément à la norme IAS 33.

## 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 2012 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 9	7 janvier 2004	8 ans	1 990 485	du 08/01/2007 au 07/01/2012	1 517	23,66 €	Capitaux propres
Plan 10 *	9 juillet 2004	8 ans	131 619	du 09/07/2007 au 09/07/2012	3 390	22,51 €	Capitaux propres
Plan 11	12 janvier 2005	7 ans	1 750 528	du 13/01/2009 au 12/01/2012	903	21,50 €	Capitaux propres
Plan 12	9 janvier 2006	7 ans	1 840 601	du 10/01/2010 au 09/01/2013	191	30,60 €	Capitaux propres
Plan 13	24 mars 2006	7 ans	963 293	du 25/03/2010 au 24/03/2013	818	32,56 €	Capitaux propres
Plan 14	22 mars 2007	7 ans	2 183 901	du 23/03/2011 au 22/03/2014	958	45,52 €	Capitaux propres
Plan 15	14 mai 2007	7 ans	129 694	du 15/05/2011 au 14/05/2014	11	47,56 €	Capitaux propres
Plan 16 *	13 septembre 2007	8 ans	2 139	du 13/09/2010 au 13/09/2015	40	40,08 €	Capitaux propres
Plan 17	28 mars 2008	7 ans	2 080 442	du 29/03/2012 au 28/03/2015	1 022	30,81 €	Capitaux propres
Plan 18	30 septembre 2008	7 ans	110 052	du 01/10/2012 au 30/09/2015	6	28,32 €	Capitaux propres
Plan 19	31 mars 2009	8 ans	1 429 456	du 01/04/2013 au 31/03/2017	1 138	18,20 €	Capitaux propres
Plan 20	2 avril 2010	8 ans	2 618 770	du 03/04/2014 au 02/04/2018	1 020	26,66 €	Capitaux propres
Plan 21	2 avril 2010	8 ans	153 478	du 03/04/2014 au 02/04/2018	10	26,66 €	Capitaux propres
Plan 22	22 novembre 2010	8 ans	92 448	du 23/11/2014 au 22/11/2018	5	30,49 €	Capitaux propres
Plan 23	4 avril 2011	8 ans	621 754	du 05/04/2015 au 04/04/2019	783	31,72 €	Capitaux propres
Plan 24	4 avril 2011	8 ans	53 125	du 05/04/2015 au 04/04/2019	8	31,72 €	Capitaux propres
Plan 25	27 mars 2012	8 ans	527 515	du 28/03/2016 au 27/03/2020	390	26,41 €	Capitaux propres
Plan 26	27 mars 2012	8 ans	47 375	du 27/03/2016 au 27/03/2020	8	26,41 €	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 4 ans en fonction de la performance annuelle de l'action Accor par rapport au CAC 40. Le nombre d'options pouvant être exercées à l'issue des 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 et 2012, les critères de performance ont été partiellement réalisés.

Les plans n° 24 et n° 26 ont la caractéristique d'être des plans avec condition de performance externe. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2011 à 2014 pour le plan n° 24 et de 2012 à 2015 pour le plan n° 26), 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 8 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 pour le plan n° 24. En 2012, les critères de performance ont été réalisés pour le plan n° 24 mais ne l'ont été que partiellement pour le plan n° 26.

Les mouvements intervenus en 2011 et 2012 sur les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

	31 décembre 2011		31 décembre 2012	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES EN DÉBUT DE PÉRIODE	12 949 693	29,84 €	12 997 382	30,13 €
Options attribuées sur l'exercice	675 540	31,71 €	574 890	26,41 €
Options annulées/échues sur l'exercice	(278 377)	30,16 €	(1 958 326)	23,53 €
Options exercées sur l'exercice	(349 474)	22,46 €	(26 526)	22,41 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	12 997 382	30,13 €	11 587 420	31,07 €
OPTIONS EXERÇABLES EN FIN DE PÉRIODE	6 458 072	33,52 €	6 635 261	35,46 €

Au 31 décembre 2012, 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 12	30,60 €	1 781 404	9 jours
Plan 13	32,56 €	820 622	3 mois
Plan 14	45,52 €	1 943 903	1,2 an
Plan 15	47,56 €	85 079	1,4 an
Plan 16	40,08 €	2 139	2,7 ans
Plan 17	30,81 €	1 899 570	2,3 ans
Plan 18	28,32 €	102 544	2,8 ans
Plan 19	18,20 €	1 273 857	4,3 ans
Plan 20	26,66 €	2 213 777	5,3 ans
Plan 21	26,66 €	137 228	5,3 ans
Plan 22	30,49 €	92 448	6 ans
Plan 23	31,72 €	607 334	6,3 ans
Plan 24	31,72 €	53 125	6,3 ans
Plan 25	26,41 €	527 015	7,3 ans
Plan 26	26,41 €	47 375	7,3 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	Plan 17
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 €	47,10 €
Prix d'exercice	35,68 €	33,94 €	32,42 €	46,15 €	49,10 €	68,65 €	71,72 €	60,44 €	46,46 €
Volatilité attendue <sup>(1)</sup>	39,68 %	39,18 %	37,64 %	35,36 %	34,60 %	31,73 %	31,60 %	27,57 %	27,87 %
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	8 ans	7 ans	8 ans	7 ans				
Taux de rendement sans risque <sup>(2)</sup>	3,44 %	3,55 %	2,94 %	3,13 %	3,74 %	3,94 %	4,25 %	4,15 %	3,84 %
Taux de dividendes <sup>(3)</sup>	3,03 %	3,03 %	3,22 %	3,22 %	3,22 %	2,29 %	2,29 %	2,29 %	2,53 %
Juste Valeur des Options <sup>(4)</sup>	10,52 €	10,07 €	8,48 €	14,11 €	12,57 €	20,38 €	19,36 €	16,66 €	11,55 €

	Plan 18	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	37,12 €	25,49 €	41,47 €	41,47 €	32,19 €	31,96 €	31,96 €	26,55 €	26,55 €
Prix d'exercice	42,70 €	27,45 €	40,20 €	40,20 €	30,49 €	31,72 €	31,72 €	26,41 €	26,41 €
Volatilité attendue <sup>(1)</sup>	26,72 %	31,91 %	33,96 %	33,96 %	34,99 %	35,74 %	35,74 %	39,71 %	39,71 %
Durée de vie contractuelle de l'option	7 ans	8 ans							
Taux de rendement sans risque <sup>(2)</sup>	4,03 %	2,63 %	2,29 %	2,29 %	1,98 %	2,90 %	2,60 %	1,67 %	1,67 %
Taux de dividendes <sup>(3)</sup>	2,53 %	2,53 %	3,24 %	3,24 %	2,22 %	2,19 %	2,19 %	2,42 %	2,42 %
Juste Valeur des Options <sup>(4)</sup>	7,00 €	5,78 €	10,28 €	9,44 €	9,25 €	9,40 €	8,89 €	7,88 €	6,50 €

(1) Volatilité pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.

(2) Taux de rendement sans risque pondéré en fonction de l'échéancier d'exercice.

(3) Pour les plans émis avant 2011, le taux de dividendes correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux, trois ou quatre derniers exercices. Pour les plans émis en 2011, ce taux correspond au taux de dividende attendu sur l'exercice. Pour les plans émis en 2012, ce taux correspond au taux de dividende versé au cours de l'exercice précédent.

(4) Juste Valeur des options pondérées en fonction de l'échéancier d'exercice.



### La maturité des options de souscription d'actions

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- 35 % des options sont exercées après 4 ans ;
- 20 % des options sont exercées après 5 ans ;
- 35 % des options sont exercées après 6 ans ;
- 5 % des options sont exercées après 7 ans – 10 % pour les plans 11, 12, 13, 14, 15, 17 et 18 ;
- 5 % des options sont exercées au bout de 8 ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

### La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de 8 ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

### 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. L'investissement initial du salarié sur l'action a été de plus garanti par la banque. À la fin d'une période de blocage de 5 ans en 2012, les salariés ont reçu 100 % de la hausse moyenne calculée sur l'ensemble des actions souscrites par le salarié grâce à son apport personnel et au complément bancaire.

Les caractéristiques du plan étaient 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 et se sont vus attribuer des Bons de Souscription en Actions).

À l'issue de la période de souscription en 2007, 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 personnel au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2007 en contrepartie des capitaux propres. Le coût d'incessibilité sur la part des titres souscrits par les salariés hors part levier, évalué en actualisant la décote sur cinq ans au taux de 5,5 %, s'est

élevé à 0,2 million d'euros. Ce coût d'incessibilité représentait 5,5 % du cours d'acquisition de souscription décoté des titres.

### Plan d'actions sous conditions de performance

#### 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 étaient le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt pour les exercices 2009 et 2010. Si les conditions de performance étaient remplies à l'issue de chaque exercice, les dirigeants se verraient remettre la moitié des actions. Si deux des trois conditions étaient remplies, les bénéficiaires se verraient remettre environ un tiers des actions et si une seule des trois conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verraient 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 étaient inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'actions était réduit en fonction de fourchettes de progression.

La juste valeur de ces rémunérations 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.

En 2011, 108 023 actions ont été remises aux bénéficiaires présents dans la Société. La juste valeur totale du plan pour les bénéficiaires Accor s'est 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 étaient 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 correspondait 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. Elle 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.

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 pour ce plan en 2011.

À la clôture de l'exercice 2012, les conditions de performance 2012 ont été atteintes. 3,3 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2012.

#### Plan 2012

Le 27 mars 2012, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 284 976 actions sous conditions de performance dont :

- 170 332 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 et assorties de deux conditions de performance ;

- 67 269 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 et assorties de deux conditions de performance ;
- 47 375 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 et assorties de trois conditions de performance.

Les critères de performance sont la marge sur EBIT, le *cash flow* d'exploitation et le plan de cessions pour les exercices 2012 et 2013. 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 (7,1 millions d'euros au 27 mars 2012) 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.

À la clôture de l'exercice 2012, les conditions de performance 2012 ont été atteintes. 2,4 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2012.

#### 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 14 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## NOTE 26 RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)

	Déc. 2011	Déc. 2012
Obligations convertibles	-	-
Obligations Remboursables en Actions	-	-
Fonds commun de placement et Sicav	-	-
Swap de taux et de change	(7)	(4)
Revalorisation des titres non consolidés	-	-
Revalorisation de titres disponibles à la vente	-	-
<b>IMPACT CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(7)</b>	<b>(4)</b>



### Variation des réserves de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
<b>ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>	-	-
<i>Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres</i>	-	-
<i>Transféré(e) en résultat</i>	-	-
<b>COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	3	3
<i>Profit (perte) porté(e) en capitaux propres</i>	3	3
<i>Transféré(e) en résultat</i>	-	-
<b>VARIATION DE LA RÉSERVE</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

### NOTE 27 MINORITAIRES

La variation des intérêts minoritaires se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	
<b>31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>299</b>
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 <sup>(1)</sup>	(52)
<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>231</b>
Résultat net part des minoritaires de la période	15
Dividendes versés aux minoritaires	(14)
Augmentation de capital	2
Différence de conversion	16
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>	(20)
<b>31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>230</b>

(1) Dont (42) millions d'euros liés au rachat des intérêts minoritaires de l'Hôtellerie Italie ;  
dont (7) millions d'euros liés au rachat d'intérêts minoritaires Orbis (1,54 % - cf. note 2.B.2).

(2) Dont (8) millions d'euros liés à la cession des Hôtels Formula 1 en Afrique du Sud (cf. note 2.A.3.3) ;  
dont (4) millions d'euros liés au rachat d'intérêts minoritaires Orbis (1,13 % - cf. note 2.B.2).

## NOTE 28 RÉSULTAT GLOBAL

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2011			Déc. 2012		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	(47)	-	(47)	101	-	101
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	3	-	3	3	-	3
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(3)	1	(2)	(26)	8	(18)
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(48)</b>	<b>1</b>	<b>(47)</b>	<b>77</b>	<b>8</b>	<b>86</b>

## NOTE 29 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

### Note 29.A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2012, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Taux effectif Déc. 2011 (%)	Déc. 2012	Taux effectif Déc. 2012 (%)
EUR	1 294	6,80	2 006	5,44
CNY	55	6,57	39	6,32
JPY	42	0,85	37	0,21
MUR	26	7,87	25	7,95
CZK	23	1,40	21	0,54
CHF	22	2,20	21	1,24
PEN	19	8,80	20	8,71
Autres devises	83	6,45	69	6,30
<b>DETTE BRUTE</b>	<b>1564</b>	<b>6,51</b>	<b>2238</b>	<b>5,37</b>
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	82		58	
Engagements d'achat	4		10	
Dérivés passif	15		10	
Autres dettes financières court terme et banques	52		65	
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>1717</b>		<b>2381</b>	

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Dettes financières non courantes (long terme)	1 593	1 552
Dettes financières courantes (court terme)	124	829
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>1717</b>	<b>2381</b>



## Note 29.B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2012, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Année N + 1	122	829
Année N + 2	761	439
Année N + 3	435	26
Année N + 4	25	26
Année N + 5	20	975
Année N + 6	262	17
Au-delà	92	69
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES</b>	<b>1 717</b>	<b>2 381</b>

Une présentation d'un échéancier sur le long terme se trouve 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 2012, Accor bénéficie d'une ligne de crédit confirmée long terme non utilisée, pour un montant de 1 500 millions d'euros ayant une échéance mai 2016 (cf. note 2.E).

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2012 est de 84 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 227 millions d'euros de janvier 2013 à décembre 2016 et 34 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2011 était de 99 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 221 millions d'euros de janvier 2012 à décembre 2015 et 38 millions d'euros au-delà.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux moyen de la dette à la date de clôture, après prise en compte des instruments de couverture, sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

## Note 29.C. Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2012, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	2 083	4,81 %	93 %
CNY	39	6,32 %	2 %
MUR	25	7,95 %	1 %
CHF	21	1,24 %	1 %
PEN	20	8,71 %	1 %
JPY	-	-	0 %
CZK	-	-	0 %
Autres devises	50	7,37 %	2 %
<b>DETTE BRUTE TOTALE</b>	<b>2 238</b>	<b>4,93 %</b>	<b>100 %</b>

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	2 006	5,44 %	90 %
CNY	39	6,32 %	2 %
JPY	37	0,21 %	2 %
MUR	25	7,95 %	1 %
CZK	21	0,54 %	1 %
CHF	21	1,24 %	1 %
PEN	20	8,71 %	1 %
Autres devises	69	6,30 %	3 %
<b>DETTE BRUTE TOTALE</b>	<b>2 238</b>	<b>5,37 %</b>	<b>100 %</b>

#### Note 29.D. Répartition taux fixe/taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

(en millions d'euros)	Dette Totale	
	Montant	Taux
Décembre 2011	1 564	6,51 %

Décembre 2012

Au 31 décembre 2012, la dette brute totale est répartie à 90 % à taux fixe au taux moyen de 5,51 % et 10 % à taux variable au taux moyen de 4,12 %.

Au 31 décembre 2012, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (98 %), la dette à taux variable est principalement libellée en CNY (17 %), en JPY (16 %) et en EUR (14 %).

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 (2 238 millions d'euros), 1 740 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette

obligatoire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du rating de Accor à *Non Investment Grade*.

De plus, 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.



## Note 29.E. Instruments financiers

### 1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2012, 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 2013	Échéance 2014	31 décembre 2012 Valeur nominale	31 décembre 2012 Juste valeur
JPY	37	-	37	(4)
CZK	20	-	20	-
AUD	12	-	12	-
HUF	5	-	5	-
Autres	3	-	3	-
<b>VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME</b>	<b>77</b>	<b>-</b>	<b>77</b>	<b>(4)</b>

Achats à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2013	Échéance 2014	31 décembre 2012 Valeur nominale	31 décembre 2012 Juste valeur
GBP	159	-	159	(1)
HKD	123	-	123	1
CHF	15	-	15	-
PLN	4	-	4	-
Autres	2	-	2	-
<b>VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME</b>	<b>303</b>	<b>-</b>	<b>303</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE</b>	<b>380</b>	<b>-</b>	<b>380</b>	<b>(4)</b>

Pour chaque devise, la « Valeur Nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La « Juste Valeur » est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture. 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 2012, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 4 millions d'euros.

### 2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2012, 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)	2013	2014	2015	au-delà	31 décembre 2012 Valeur notionnelle	31 décembre 2012 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps	352	4	-	-	356	10
Volume opérations de couverture de taux	352	4	-	-	356	10

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.

Au 31 décembre 2012, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 10 millions d'euros.

Toutes les opérations de taux effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture.

### 3. Valeur de marché

#### 3.1. Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2012, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012 Valeur au bilan	31 décembre 2012 Juste valeur
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>2 381</b>	<b>2 479</b>
Obligations <sup>(1)</sup>	1 740	1 838
Dette bancaire	293	293
Endettement en Crédit Bail	58	58
Autres dettes	280	280
Dérivés de taux ( <i>Cash Flow Hedge</i> ) <sup>(2)</sup>	10	10
Dérivés de change ( <i>Fair Value Hedge</i> ) <sup>(2)</sup>	-	-
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>(1 960)</b>	<b>(1 960)</b>
Titres de placement	(1 752)	(1 752)
Disponibilités	(122)	(122)
Autres	(82)	(82)
Dérivés de taux ( <i>Cash Flow Hedge</i> ) <sup>(2)</sup>	-	-
Dérivés de change ( <i>Fair Value Hedge</i> ) <sup>(2)</sup>	(4)	(4)
<b>DETTE NETTE</b>	<b>421</b>	<b>519</b>

(1) La juste valeur des obligations cotées correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de la Bourse du Luxembourg 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 2012, la valeur des titres de placement est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012 Valeur au bilan	31 décembre 2012 Juste valeur
Titres de créances négociables <sup>(1)</sup>	-	-
Dépôts bancaires <sup>(2)</sup>	(1 741)	(1 741)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois * <sup>(3)</sup>	(7)	(7)
Autres (Intérêts courus)	(4)	(4)
Total des titres de placement	(1 752)	(1 752)

\* La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1).

(1) Actifs détenus jusqu'à l'échéance.

(2) Prêts et créances émis par le Groupe.

(3) Actifs financiers disponibles à la vente.

### Note 29.F. 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. 2011	Déc. 2012
Autres dettes financières long terme <sup>(1)</sup>	1 524	1 496
Endettement de crédit-bail long terme	69	56
Dettes financières court terme	106	811
Banques	3	8
Dérivés Passif	15	10
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1717</b>	<b>2 381</b>
Prêts à court terme	(26)	(34)
Titres de placement <sup>(2)</sup>	(1 279)	(1 752)
Disponibilités	(85)	(122)
Dérivés Actif	(6)	(4)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(95)	(48)
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>(1 491)</b>	<b>(1 960)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>226</b>	<b>421</b>

(1) cf. note 2.D.

(2) cf. note 29.E.

La dette nette à fin décembre 2012 n'intègre pas les sommes qui seront remboursées à l'État en 2013 (environ 184,7 millions d'euros) dans le cadre du litige sur le précompte suite à l'arrêt rendu par le Conseil d'État en décembre dernier (cf. note 39).

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	730	226
Variation des dettes long terme	(191)	(42)
Variation des dettes à court terme	(81)	706
Variation de trésorerie et équivalent de trésorerie	(220)	(508)
Variation liée aux autres actifs financiers courants	(12)	39
<b>VARIATION DE LA PÉRIODE</b>	<b>(504)</b>	<b>195</b>
<b>DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>226</b>	<b>421</b>

Réconciliation de la trésorerie présentée au bilan et aux tableaux de financement consolidés :

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
TRÉSORERIE AU BILAN	1370	1878
Banques créditrices	(3)	(8)
Dérivés passif	(15)	(10)
<b>TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>1352</b>	<b>1860</b>

## NOTE 31 ANALYSE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS SELON LA NORME IFRS 7

Au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2012, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

	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	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 *	Niveau 2 *	Niveau 3 *	Juste valeur de la classe	
(en millions d'euros)										
<b>ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE</b>										
Titres de créances négociables										
<b>PRÊTS ET CRÉANCES</b>					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					
Placements monétaires	1 252				1 252					
Autres	6				6					
<b>ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>					77				77	
Titres de participation				56	56			56	56	
SICAV et fonds communs de placement	21				21	21			21	
Autres										
<b>ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR</b>					6				6	
Dérivés de taux	-				-		-		-	
Dérivés de change	6				6		6		6	
<b>DISPONIBILITÉS</b>	85				85					
<b>ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2011</b>	<b>1 370</b>	<b>164</b>	<b>95</b>	<b>201</b>	<b>364</b>	<b>2 194</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>56</b>	<b>83</b>

\* Il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- ▀ niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- ▀ niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à données autres que 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) ;
- ▀ niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).



(en 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						2 514				
Prêts à court terme		34				34				
Prêts à long terme		147				147				
Créances sur cession d'actifs			48			48				
Dépôts et cautionnements				138		138				
Créances clients					402	402				
Placements monétaires	1 741					1 741				
Autres	4					4				
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE						91				91
Titres de participation				84		84			84	84
SICAV et fonds communs de placement	7					7	7			7
Autres										
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR						4				4
Dérivés de taux	-					-		-		-
Dérivés de change	4					4		4		4
DISPONIBILITÉS	122					122				
<b>ACTIFS FINANCIERS AU 31/12/2012</b>	<b>1 878</b>	<b>181</b>	<b>48</b>	<b>222</b>	<b>402</b>	<b>2 731</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>84</b>	<b>95</b>

\* Il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- ▀ niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- ▀ niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à données autres que 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) ;
- ▀ niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

(en 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						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				
Dettes bancaires		286	34			320				
Endettement de crédit-bail			13	69		82				
Autres dettes		196	59			255				
Fournisseurs					642	642				
BANQUES	3					3				
<b>PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2011</b>	<b>18</b>	<b>1 524</b>	<b>106</b>	<b>69</b>	<b>642</b>	<b>2 359</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>15</b>

\* Il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- ▀ niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- ▀ niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à données autres que 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) ;
- ▀ niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).



(en 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
<b>PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR</b>						10				10
Dérivés de change	-					-		-		-
Dérivés de taux	10					10		10		10
<b>PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI</b>						2943				
Autres obligations		1 347	393			1 740				
Dettes bancaires		136	157			293				
Endettement de crédit-bail			2	56		58				
Autres dettes		13	259			272				
Fournisseurs					580	580				
<b>BANQUES</b>	8					8				
<b>PASSIFS FINANCIERS AU 31/12/2012</b>	<b>18</b>	<b>1 496</b>	<b>811</b>	<b>56</b>	<b>580</b>	<b>2 961</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>

\* Il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- ▶ niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- ▶ niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à données autres que 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) ;
- ▶ 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).

Ne sont présentées 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. 2011	Déc. 2012
Services à bord des trains	28	32
Groupe d'actifs destinés à être cédés	151	58
<b>ACTIFS NON COURANTS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »</b>	<b>207</b>	<b>66</b>
Total Actifs classés en « Actifs destinés à être cédés »	386	156
Services à bord des trains	(26)	(23)
Passifs relatifs aux Groupes d'actifs destinés à être cédés	(63)	(13)
<b>TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »</b>	<b>(89)</b>	<b>(36)</b>

### A. Services à bord des trains

Au cours du 2<sup>nd</sup> semestre 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, Accor a cédé 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.

En 2010 et 2011, Accor ayant toujours l'intention de céder les 40 % restant dans cette joint-venture et un programme actif étant engagé afin de trouver un acheteur et mener à bien le plan de cession, Accor 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 et 2011 dont notamment les 40 % restant dans cette joint-venture.

Au cours de l'année 2012, Accor a cédé à Newrest les 40 % de titres détenus dans la joint-venture ainsi que les 17 % encore détenus dans la filiale autrichienne (cf. note 2.A.2.2). Accor ayant toujours l'intention de céder l'activité italienne des trains de jour, les actifs et passifs s'y rattachant restent quant à eux classés en « Actifs et Passifs destinés à être cédés » dans les comptes du 31 décembre 2012.

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Immobilisations	5	3
Autres actifs	23	29
<b>TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »</b>	<b>28</b>	<b>32</b>
Dettes financières	-	-
Autres passifs	(26)	(23)
<b>TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »</b>	<b>(26)</b>	<b>(23)</b>



## B. Autres actifs destinés à être cédés

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
Groupe d'actifs à céder en Allemagne <sup>(1)</sup>	31	33
Groupe d'actifs à céder en Chine <sup>(2)</sup>	79	18
Groupe d'actifs à céder en Pologne <sup>(3)</sup>	7	7
Groupe d'actifs à céder en Afrique du Sud <sup>(4)</sup>	34	-
<b>GRUPE D'ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>151</b>	<b>58</b>
Hôtels à céder en France <sup>(5)</sup>	83	20
Hôtels à céder au Canada <sup>(6)</sup>	-	12
Hôtels à céder en Pologne <sup>(3)</sup>	5	12
Hôtels à céder en Australie <sup>(7)</sup>	-	11
Hôtels à céder en Chine <sup>(2)</sup>	2	7
Hôtels à céder aux États-Unis <sup>(8)</sup>	113	-
Autres	4	4
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>207</b>	<b>66</b>

En application de la norme IFRS 5, l'ensemble de ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour un montant égal à leur valeur nette comptable.

- (1) En 2010, le Groupe s'était accordé sur la cession d'un Novotel en Allemagne. Sa valeur nette comptable est de 33 millions d'euros au 31 décembre 2012. L'hôtel sera cédé au cours de l'exercice 2013.
- (2) En 2011, le Groupe s'était accordé sur la cession de deux ibis et un Novotel en Chine, ces hôtels ont été cédés en 2012. Au 31 décembre 2012, le Groupe s'est accordé pour la cession de sept ibis. Ces hôtels seront cédés au cours de l'exercice 2013.
- (3) En 2011, le Groupe s'était accordé sur la cession des activités de transport en bus PKS (la valeur bilancielle totale était de 7 millions d'euros) et sur la cession de l'hôtel Orbis Poznan Polonez (la valeur nette comptable était de 5 millions d'euros). Ces actifs ont été cédés en 2012.  
Au 31 décembre 2012, le Groupe s'est accordé sur la cession des activités résiduelles d'Orbis Transport (Rent a car) pour une valeur bilancielle totale de 7 millions d'euros et sur la cession de l'hôtel Mercure Zakopane pour une valeur nette comptable de 11 millions d'euros ainsi que d'un terrain pour 1 million d'euros.
- (4) Au 31 décembre 2011, le Groupe s'était accordé sur la cession de 20 hôtels Formula 1 en Afrique du Sud. Ces hôtels ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur bilancielle totale de 34 millions d'euros au 31 décembre 2011 puis cédés le 1<sup>er</sup> avril 2012 (cf. note 2.A.3.3).
- (5) Au 31 décembre 2011, douze hôtels étaient 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. Onze hôtels ont été cédés au cours du premier semestre 2012.  
Au 31 décembre 2012, 11 hôtels sont reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 20 millions d'euros dont 14 millions d'euros sur deux Suites Novotel, Paris Saint-Denis et Paris Porte Montreuil.
- (6) Au 31 décembre 2012, le Novotel Mississauga au Canada a été reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 12 millions d'euros.
- (7) Au 31 décembre 2012, le Sebel Mandurah en Australie a été reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 11 millions d'euros.
- (8) Au 31 décembre 2011, le Groupe s'était 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 (cf. note 2.A.3.2). Le Novotel Times Square à New York a été cédé au cours du premier semestre 2012, tandis que les 53 hôtels Motel 6 ont été cédés sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2012 à la date de cession du Pôle Hôtellerie Économique États-Unis (le 1<sup>er</sup> octobre 2012).

## NOTE 33 PROVISIONS

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Impact capitaux propres <sup>(1)</sup>	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc. 2012
Provisions pour retraites *	74	27	9	(6)	(1)	0	0	103
Provisions pour primes de fidélité *	20	-	6	(3)	(1)	0	0	22
Provisions pour litiges et autres	7	-	0	-	-	-	(1)	6
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>101</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>(9)</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>	<b>131</b>

\* Cf. note 33.C.

(1) Les 27 millions d'euros correspondent à l'impact de l'ajustement du taux IBOXX sur la zone Euro au 31 décembre 2012 à 3 % contre 4,60 % au 31 décembre 2011, constaté dans le cadre de l'évaluation des écarts actuariels sur les engagements de retraite.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc. 2012
Provisions fiscales	30	9	(0)	(1)	(0)	1	38
Provisions pour restructurations	23	19	(19)	(2)	(0)	(0)	20
Provisions pour litiges et autres	141	20	(18)	(16)	(2)	2	127
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT</b>	<b>194</b>	<b>48</b>	<b>(38)</b>	<b>(19)</b>	<b>(2)</b>	<b>3</b>	<b>185</b>

Au 31 décembre 2012, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 34 millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour 12 millions d'euros ;
- des provisions pour garantie de performance accordée dans le cadre de transactions immobilières pour 10 millions d'euros ;
- des provisions relatives à différents litiges prud'homaux à hauteur de 8 millions d'euros ;
- les autres montants sont individuellement non significatifs.

Au 31 décembre 2011, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprenait principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 34 millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour 12 millions d'euros ;
- des provisions pour garantie de performance accordée dans le cadre de transactions immobilières pour 10 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 9 millions d'euros relatives à différents litiges prud'homaux ;
- les autres montants sont individuellement non significatifs.



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. 2011	Déc. 2012
Résultat d'exploitation	0	5
Résultat financier	(0)	1
Provision sur patrimoine hôtelier	3	(17)
Provisions sur autres actifs et restructuration	2	(2)
Provision pour impôts	(9)	8
<b>TOTAL</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>

## 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 bénéficiaires), 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).

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 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 (écarts d'expérience), 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 au cours du deuxième semestre,
  - 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 (51 % de l'obligation), aux Pays-Bas (23 % de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100 % par des actifs, aucune provision n'est constatée au bilan) et en Suisse (7 % de l'obligation). Les droits 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.

2011	France	Europe Hors France						Structures Mondiales	Autres
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie		
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

2012	France	Europe Hors France						Structures Mondiales	Autres
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie		
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %	1,5 %	2,0 %	3 % - 4 %	2 % - 10 %
Taux d'actualisation	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	4,5 %	1,8 %	3,0 %	3,0 %	4 % - 8,7 %
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
Taux de rendement attendu des actifs 2013	N/A	3,0 %	3,0 %	3,0 %	N/A	1,80 %	N/A	3,0 %	N/A

Les hypothèses de rendement long terme attendu sur les actifs et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définies à partir de recommandations d'experts indépendants. Pour les filiales situées dans la zone euro, le taux d'actualisation est déterminé par référence à l'indice IBoXX Corporate AA 10+ de la zone Euro. Pour les filiales hors zone euro, et lorsque le marché obligataire est suffisamment liquide, le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime. Dans les autres cas, 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 de fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des

stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. En conséquence, au niveau de la charge 2012 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). Conformément aux principes édictés par la norme IAS 19 Révisée, le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme sera strictement aligné sur le taux d'actualisation à compter de l'exercice 2013 (cf. note 1).

En France, la loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2009 a supprimé les indemnités de mises en départ à la retraite. Les départs sont désormais uniquement à l'initiative de l'employé.

### C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

La méthode utilisée par le Groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies *	Total
Valeur actualisée des obligations financées	151	-	151
Juste valeur des actifs des régimes	(101)	-	(101)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANÇÉS	50	-	50
Valeur actualisée des obligations non financées	-	65	65
Services passés non encore comptabilisés	-	9	9
<b>VALEUR NETTE AU BILAN</b>	<b>50</b>	<b>74</b>	<b>124</b>

\* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.



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)
<b>EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>30</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	54	54
Services passés non encore comptabilisés	-	10	10
<b>VALEUR NETTE AU BILAN</b>	<b>30</b>	<b>64</b>	<b>94</b>

\* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

### Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme par zone géographique

(en millions d'euros)	Déc. 2012						
	France	Europe hors France					
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	18	34	10	12	1	13	4
Coût des services rendus dans l'année	1	0	0	1	0	1	-
Effet de l'actualisation	1	2	0	1	0	0	0
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-
Services passés non comptabilisés	-	-	-	-	-	-	-
Réduction/Liquidation de régime	(1)	-	-	-	(0)	-	-
Acquisition/Cession	(0)	(0)	-	-	-	-	-
Prestations versées par l'employeur	(1)	(1)	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)
(Gains)/Pertes actuarielles	8	10	2	3	(0)	0	1
Effet de change	-	-	-	-	0	0	-
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	0	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	(0)
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	26	44	12	16	1	14	4

(en millions d'euros)	Europe hors France						
	France	Europe hors France					
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE	-	34	5	9	-	9	-
Rendement réel des fonds	-	12	0	2	-	(0)	-
Cotisations employeurs	-	0	0	1	-	1	-
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-
Prestations versées	-	(1)	(0)	(0)	-	(1)	-
Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition/Cession	-	-	-	-	-	-	-
Effet de change	-	-	-	-	-	0	-
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	-	45	5	12	-	10	-

Régimes de retraite					Autres avantages	
			Déc. 2012	Déc. 2012	Déc. 2011	
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2012	Total Déc. 2011	
56	5	152	20	172	184	
4	1	7	3	10	11	
2	0	6	1	7	8	
-	-	1	-	1	1	
-	-	-	-	-	(10)	
(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(8)	
-	-	(0)	0	(0)	(5)	
(3)	(1)	(8)	(3)	(11)	(10)	
13	0	37	2	39	1	
-	0	0	(0)	0	(1)	
-	-	0	-	0	-	
-	(0)	(0)	-	(0)	(0)	
-	-	(0)	-	(0)	(0)	
73	5	195	22	217	172	

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2012	Total Déc. 2011	
32	-	88	-	88	85	
0	-	14	-	14	1	
0	-	4	-	4	3	
-	-	1	-	1	1	
(2)	-	(6)	-	(6)	(5)	
-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	(0)	
-	-	0	-	0	0	
-	-	-	-	-	2	
-	-	-	-	-	-	
30	-	101	-	101	88	



(en millions d'euros)	Europe hors France						
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	26	0	7	4	1	4	4
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	(0)
Services passés non comptabilisés	3	-	-	-	-	-	-
PROVISION À LA CLÔTURE	29	0	7	4	1	4	4

(en millions d'euros)	Europe hors France						
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
Coût des services rendus dans l'année	1	0	0	1	0	1	-
Effet de l'actualisation	1	2	0	1	0	0	0
Rendement attendu des actifs du régime	0	(2)	(0)	(0)	-	(0)	-
Amortissement du coût des services passés (Gains)/Pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	(0)	-	-	(0)	-	-	-
Amortissement des écarts actuariels relatifs aux régimes long terme	(1)	-	-	-	(0)	-	-
CHARGE DE L'EXERCICE	1	0	1	1	0	1	0

(en millions d'euros)	Europe hors France						
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
ÉCARTS ACTUARIELS RECONNUS EN CAPITAUX PROPRES	8	(0)	2	1	(0)	1	1

### Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	Montant
PROVISION AU 01/01/2011	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
Charge de l'exercice	13
Versements	(9)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	27
Change	0
Autres	0
PROVISION AU 31/12/2012	125

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2012	Total Déc. 2011
43	5	93	22	115	84
-	-	(0)	-	(0)	(0)
6	-	9		9	10
49	5	103	22	124	94

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2012	Total Déc. 2011
4	1	7	2	10	11
2	0	6	1	7	8
(1)	-	(4)	-	(4)	(4)
(0)	-	(0)	-	(0)	-
(0)	(0)	(1)	(1)	(3)	(9)
-		-	2	2	-
4	0	8	5	13	7

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2012	Total Déc. 2011
14	0	27	-	27	3



### Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012
<b>DETTE ACTUARIELLE</b>		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	11	4
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	(8)	33
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS</b>		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(2)	(10)

### 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 2011, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation était la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait diminué la dette du Groupe de 8,3 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 9,1 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

Au 31 décembre 2012, 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 10 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 11,2 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

## NOTE 34 RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	Déc. 2011 *	Déc. 2012	Déc. 2011 publié
Résultat net consolidé, part du Groupe des activités poursuivies	248	80	29
Part des minoritaires	23	15	23
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	333	327	391
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	7	(17)	7
Impôts différés	(8)	13	100
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	102	140	194
Marge brute d'autofinancement des activités non conservées	25	(576)	(14)
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT (Y COMPRIS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS)</b>	<b>730</b>	<b>(18)</b>	<b>730</b>
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(133)	(0)	(131)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	98	137	124
Éléments non récurrents des activités non conservées	33	668	5
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION</b>	<b>728</b>	<b>786</b>	<b>728</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les éléments du compte de résultat du pôle Hôtellerie Économique États-Unis et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17).

## NOTE 35 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2012	Variation
Stocks	41	47	6
Clients	364	402	38
Autres tiers actifs	680	516	(164)
<b>BFR ACTIF</b>	<b>1 085</b>	<b>965</b>	<b>(120)</b>
Fournisseurs	642	580	(62)
Autres tiers passifs	1 333	1 142	(191)
<b>BFR PASSIF</b>	<b>1 975</b>	<b>1 722</b>	<b>(253)</b>
<b>BFR NET</b>	<b>890</b>	<b>757</b>	<b>(133)</b>
<b>BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>			<b>890</b>
Variation du besoin en fonds de roulement courant			(158)
Variation du besoin en fonds de roulement courant des activités non conservées			81
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement			(1)
Éléments de BFR inclus dans les cessions et actifs destinés à être cédés			(66)
Différence de conversion			(1)
Reclassements avec les autres postes du bilan			12
<b>VARIATION NETTE DE BFR</b>			<b>(133)</b>
<b>BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>			<b>757</b>

## 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<sup>er</sup> janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale. Ce poste exclut donc les

investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées ainsi que la constitution ou construction de nouveaux actifs.

(en millions d'euros)	2011 *	2012	2011 publié
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>261</b>	<b>287</b>	<b>296</b>
Haut et Milieu de gamme	148	161	148
Économique	113	126	113
Économique États-Unis	-	-	35
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>7</b>
<b>INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS</b>	<b>268</b>	<b>299</b>	<b>303</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les investissements sur actifs existants de l'activité Services à bord des trains et du pôle Hôtellerie Économique États-Unis ne sont pas présentés dans cette note.

Les investissements sur actifs existants incluent notamment 39 millions d'euros relatifs aux coûts du projet ibis Megabrand, projet de refonte de l'ensemble des marques économiques sous la marque ombrelle ibis (cf. note 2.B.7).



## 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)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales**	2012 *	2011 *
HÔTELLERIE	47	278	206	69	37	2	639	275
Haut et Milieu de gamme <sup>(1)</sup>	44	188	187	61	29	2	511	205
Économique <sup>(2)</sup>	3	90	19	8	8	-	128	70
AUTRES ACTIVITÉS	0	5	21	-	1	10	37	16
<b>TOTAL 2012 *</b>	<b>47</b>	<b>283</b>	<b>227</b>	<b>69</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>676</b>	
TOTAL 2011*	54	70	35	97	35	-		291

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les investissements de développement de l'activité Services à bord des trains et du pôle Hôtellerie Économique États-Unis ne sont pas présentés dans cette note.

\*\* Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ».

(1) Dont :

- a. 217 millions d'euros liés à l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas (cf. note 2.B.6) dont 10 millions d'euros présentés en « Autres activités » ;
- b. 193 millions d'euros liés à l'acquisition de Mirvac (cf. note 2.B.5) dont 21 millions d'euros présentés en « Autres activités » ;
- c. 21 millions d'euros liés au versement d'un dépôt de garantie relatif au Sofitel Los Angeles.

(2) Dont :

- a. 25 millions d'euros liés à des levées d'options d'achat en Pologne sur quatre hôtels ibis ;
- b. 11 millions d'euros d'augmentation de capital sur des sociétés mises en équivalence en Inde ;
- c. Les autres montants sont inférieurs à 10 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 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 ;
- 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<sup>er</sup> trimestre 2011 (cf. note 2.A.2.1) ;

- 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 %. Les 40 % restant ont depuis, été cédés à Newrest (cf. note 2.A.2.2) ;
- la restauration, constituée notamment de Lenôtre. Accor a cédé sa filiale Lenôtre en septembre 2011 (cf. note 2.A.2.3).

Suite à ces événements, le Groupe a tout d'abord été amené au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2011, à procéder à une nouvelle analyse de ses secteurs selon les dispositions énoncées par la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ». Puis au cours du second semestre 2012, suite à la cession du pôle Hôtellerie Économique États-Unis, le Groupe a procédé à une deuxième revue de la présentation de ses secteurs pour donner une image plus représentative de son activité.

## 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 – Asie Pacifique, Amérique latine & Caraïbes, Amérique du Nord et Afrique Moyen-Orient) ;
- 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 – Asie Pacifique, Amérique latine & Caraïbes, Amérique du Nord et Afrique Moyen-Orient) ;
- c. dont est organisé et dirigé le Groupe (direction par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Asie Pacifique, Amérique latine & Caraïbes, Amérique du Nord et Afrique Moyen-Orient),

il en ressort, selon les principes énoncés par la norme IFRS 8, que 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 du Groupe, 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 « Asie Pacifique » correspondant à la zone « Asie et Océanie » ;
- le secteur « Amérique latine & Caraïbes » correspondant à la zone « Amérique latine & Caraïbes » ;
- le secteur « Autres pays » regroupant les zones « Amérique du Nord » et « Afrique Moyen-Orient ».

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, ibis *budget*, ibis Styles, Adagio Access et ibis ;
- les hôtels économiques États-Unis qui regroupent les marques Motel 6 et Studio 6. Courant 2012, cette activité a fait l'objet d'une cession et n'est plus constitutive d'un secteur opérationnel (cf. note 2.A.1).

## 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 ».

## 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.

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé en Allemagne s'élève à 840 millions d'euros en 2012 contre 821 millions d'euros en 2011.



Le total des actifs se détaille quant à lui de la façon suivante :

**Au 31 décembre 2012**

(en millions d'euros)

	Hôtellerie	Autres activités	Total consolidé
Écarts d'acquisition	840	-	840
Immobilisations incorporelles	261	3	264
Immobilisations corporelles	2 527	65	2 592
Total immobilisations financières	592	40	632
Actif d'impôt différé	130	21	151
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>4 350</b>	<b>129</b>	<b>4 479</b>
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 337</b>	<b>1 588</b>	<b>2 925</b>
Actifs destinés à être cédés	117	39	156
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>5 804</b>	<b>1 756</b>	<b>7 560</b>
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	4 698	(1 709)	2 989
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>403</b>	<b>1 396</b>	<b>1 799</b>
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>696</b>	<b>2 040</b>	<b>2 736</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	7	29	36
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>5 804</b>	<b>1 756</b>	<b>7 560</b>

**Au 31 décembre 2011**

(en millions d'euros)

	Hôtellerie	Autres activités	Total consolidé
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>6 731</b>	<b>1 269</b>	<b>8 000</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>6 731</b>	<b>1 269</b>	<b>8 000</b>

**Au 31 décembre 2012**

(en millions d'euros)

	Haut et Milieu de Gamme	Économique	Total Hôtels
Écarts d'acquisition	795	45	840
Immobilisations incorporelles	207	54	261
Immobilisations corporelles	1 420	1 107	2 527
Total immobilisations financières	542	50	592
Actif d'impôt différé	118	12	130
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 082</b>	<b>1 268</b>	<b>4 350</b>
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 011</b>	<b>326</b>	<b>1 337</b>
Actifs destinés à être cédés	88	29	117
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 181</b>	<b>1 623</b>	<b>5 804</b>
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	3 798	900	4 698
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>284</b>	<b>119</b>	<b>403</b>
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>99</b>	<b>597</b>	<b>696</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	7	7
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 181</b>	<b>1 623</b>	<b>5 804</b>

Au 31 décembre 2011 (en millions d'euros)	Haut et Milieu de Gamme	Économique	Total Hôtellerie
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 019</b>	<b>1 620</b>	<b>6 731</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 019</b>	<b>1 620</b>	<b>6 731</b>

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Structures mondiales	Autres pays	Total
Écarts d'acquisition	188	207	258	160	-	27	840
Immobilisations incorporelles	10	113	81	21	37	2	264
Immobilisations corporelles	691	1 232	266	191	38	174	2 592
Immobilisations financières	61	56	328	81	25	81	632
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>950</b>	<b>1 608</b>	<b>933</b>	<b>453</b>	<b>100</b>	<b>284</b>	<b>4 328</b>
Actif d'impôt différé	33	57	12	22	26	1	151
AUTRES ACTIFS	479	458	267	108	1 617	152	3 081
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>1 462</b>	<b>2 123</b>	<b>1 212</b>	<b>583</b>	<b>1 743</b>	<b>437</b>	<b>7 560</b>

Au 31 décembre 2011 (en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Structures mondiales	Autres pays	Total
Écarts d'acquisition	223	217	238	-	-	34	712
Immobilisations incorporelles	8	107	55	4	31	168	373
Immobilisations corporelles	744	1 182	241	174	36	880	3 257
Immobilisations financières	53	60	274	94	11	57	549
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>1 028</b>	<b>1 566</b>	<b>808</b>	<b>272</b>	<b>78</b>	<b>1 139</b>	<b>4 891</b>
AUTRES ACTIFS	593	541	324	98	1 159	394	3 109
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>1 621</b>	<b>2 106</b>	<b>1 132</b>	<b>370</b>	<b>1 237</b>	<b>1 534</b>	<b>8 000</b>

Pour information, le total des actifs non courants hors impôts différés situés en Allemagne s'élève à 331 millions d'euros en 2012 contre 325 millions d'euros en 2011.

En 2011, la zone « Autres pays » comprend 1 092 millions d'euros rattachables au « pôle Hôtellerie Économique États-Unis » cédé en 2012 (cf. note 2.A.1).



## 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 99,78 % de Accor SA, a fait l'objet d'une procédure de contrôle fiscal. Au terme de ces vérifications couvrant les exercices 1998 à 2002 puis l'exercice 2003, 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. Les redressements, consécutifs à cette position, et d'un montant cumulé de 263 millions d'euros y compris intérêts de retard, ont été 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.

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 l'ensemble de ces exercices, la société CIWLT a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 10 février 2009 et le 11 juillet 2011, respectivement.

L'absence d'effet suspensif de l'appel a mis fin au sursis de paiement. Pour les exercices 1998 à 2002, le paiement de 242,5 millions d'euros au Trésor est intervenu à la fin du mois de février 2009. 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. Les sommes ont été comptabilisées à l'actif du bilan (cf. note 24.2).

Le 1<sup>er</sup> février 2011, le rapporteur public a lu ses conclusions pour les exercices 1998 à 2002, et s'est prononcé en défaveur de la CIWLT.

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 avait comptabilisé dans ses comptes du 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 (cf. note 24.2). De plus, la société avait comptabilisé une provision complémentaire 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 (cf. note 24.2). 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. Le solde de la provision soit 0,4 million d'euros a été repris.

Suivant les conclusions du rapporteur public, par un arrêt en date du 28 décembre 2012, le Conseil d'État n'a pas admis le pourvoi en cassation de la société CIWLT.

À la suite de cette décision, la charge d'impôt de 242,5 millions d'euros devient définitive mais n'a pas d'impact sur le compte de résultat de la société dans la mesure où la créance fiscale était déjà intégralement provisionnée. Dans les comptes 2012, la créance fiscale a par conséquent été éteinte pour 242,5 millions d'euros et la provision reprise (cf. note 24.2). Cette décision n'a pas eu de conséquence négative en matière de trésorerie, l'impôt ayant déjà été payé au Trésor en février 2009.

S'agissant du contentieux relatif à l'exercice 2003, ce dernier est toujours en cours d'instruction devant la Cour administrative d'appel de Versailles, aucune évolution n'ayant eu lieu au cours de l'année 2012.

### 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 (cf. note 24.3) 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.

Après instruction du dossier, la Cour de Justice de l'Union européenne a rendu son arrêt le 15 septembre 2011. Elle a jugé que le dispositif du précompte/avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Au cours des exercices 2011 et 2012, Accor et l'Administration fiscale ont procédé à des échanges de mémoires devant le Conseil d'État et Accor a produit des documents justificatifs relatifs aux dividendes de source européenne, à l'impôt effectivement acquitté par les filiales européennes.

Le 21 novembre 2012 s'est tenue une séance de jugement au Conseil d'État au cours de laquelle le rapporteur public a procédé à la lecture de ses conclusions. En synthèse, il a considéré que le principe de l'incompatibilité du système de l'avoir fiscal et du précompte est établi. Toutefois, le quantum à restituer doit être strictement encadré par des règles, qui d'un point de vue pratique, restreignent le droit au remboursement pour Accor.

Le 10 décembre 2012 le Conseil d'État a rendu son arrêt, suivant pour l'essentiel les conclusions du rapporteur public, en jugeant que Accor peut conserver environ 6,3 millions d'euros sur les 156 millions d'euros en principal déjà remboursés. En complément des 149,7 millions d'euros, Accor devra rembourser à l'État français les intérêts moratoires qu'il a touché en 2007 soit environ 36,4 millions d'euros déduction faite des intérêts définitivement acquis sur le principal de 6,3 millions d'euros. Le calcul exact de ces intérêts définitivement acquis sera effectué courant du premier semestre 2013 par l'administration et est estimé à environ 1,4 million d'euros. Le principal et les intérêts moratoires seront remboursés à l'État français courant du premier semestre 2013.

Dans le cadre de la clôture des comptes 2012, les 6,3 millions d'euros de précompte remboursés et définitivement acquis par Accor ont été comptabilisés en Réserves (cf. tableau de variations des capitaux propres consolidés). Les intérêts moratoires, estimés à 1,4 million d'euros, compensant le paiement anticipé d'un impôt, ont été comptabilisés en compte de résultat, en produit d'impôt. En 2013, les sommes qui seront remboursées à l'État (soit environ 184,7 millions d'euros), augmenteront à due concurrence la dette nette du Groupe à la date de décaissement.

Le groupe Accor a pris acte de cette décision et étudie les voies de recours qui lui sont ouvertes devant les juridictions européennes.

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. Ce contentieux n'a pas évolué au cours de l'exercice 2012. Début 2013, Accor a été informé d'une clôture de l'instruction pour le 13 mai 2013 et d'un avis d'audience devant le Tribunal Administratif le 12 juin 2013.

### 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.

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. Ce contentieux n'a pas évolué au cours de l'exercice 2012.

### 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 à l'échelle du Groupe 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 2012

### Note 40.1. Engagements hors bilan donnés

L'échéancier au 31 décembre 2012 des engagements hors bilan donnés (non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	31 déc. 2012 *	31 déc. 2011 *
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS <sup>(1)</sup>	5	56	75	136	151
ENGAGEMENTS D'ACHAT <sup>(2)</sup>	15	69	-	84	31
▶ Engagements de travaux Pays-Bas <sup>(3)</sup>	9	16	-	25	16
▶ Engagements de travaux en Allemagne <sup>(4)</sup>	12	3	-	15	8
▶ Engagements de travaux en Suisse <sup>(5)</sup>	7	7	-	14	1
▶ Engagements de travaux en Pologne <sup>(6)</sup>	7	-	-	7	17
▶ Autres engagements de travaux <sup>(7)</sup>	7	22	11	40	62
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	42	48	11	101	103
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	2	16	7	25	34
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	10	30	22	62	78
PASSIFS ÉVENTUELS	3	4	-	7	8
<b>TOTAL 31 DÉC. 2012 *</b>	<b>77</b>	<b>223</b>	<b>115</b>	<b>415</b>	
TOTAL 31 DÉC. 2011 *	121	139	145		405

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors-bilan reçus par l'activité Services à bord des trains et par le pôle Hôtellerie Économique États-Unis ne sont pas présentés dans cette note. Les engagements hors-bilan reçus par l'activité Services à bord des trains s'élèvent à 1 million d'euros au 31 décembre 2012 et à 6 millions d'euros au 31 décembre 2011.

- (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.
- a. Garanties de remboursement de crédits contractés auprès du Crédit Populaire d'Algérie. Ces hypothèques s'élèvent à 34 millions d'euros et portent sur les terrains, les constructions et les installations fixes des projets ibis Bab Ezzouar, ibis Oran, ibis Tlemcen et ibis/Novotel Constantine.
- b. Le nantissement des actifs du Sofitel Bel Ombre (18 millions d'euros à fin décembre 2012) a été donné en garantie d'un prêt dont l'objet est le financement de 50 % de la construction de cet hôtel.
- (2) Les engagements d'achat sont principalement constitués de :
- a. dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel pour 47 millions d'euros en tant que promoteur immobilier. A fin décembre 2012 les travaux restant à livrer par Accor s'élèvent à 41 millions d'euros (cf. note 2.A.3.2) ;
- b. engagement d'achat portant sur un terrain à Canary Wharf à Londres pour un montant de 26 millions d'euros dans le cadre de la construction d'un Novotel ;
- c. 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. A fin décembre 2012 les travaux restant à livrer par Accor s'élèvent à 10 millions d'euros (cf. note 2.A.3.2).
- (3) Au Pays-Bas, Accor s'est engagé à financer les travaux de rénovation du Novotel Den Haag Forum à hauteur de 2 millions d'euros et les travaux de rénovation du Pullman Eindhoven Coccagne à hauteur de 16 millions d'euros. Ces travaux ont été entièrement terminés au 31 décembre 2012 suite à l'ouverture de ces deux hôtels. Par ailleurs, Accor s'est engagé à financer les travaux de construction du Suite Novotel Den Haag pour 13 millions d'euros, les travaux de constructions de l'ibis Rotterdam Center pour 10 millions d'euros, les travaux de construction de l'ibis budget Zaandam pour 4 millions d'euros et les travaux de rénovation de MGallery Covent pour 3 millions d'euros. À fin décembre 2012 les travaux restant à réaliser par Accor Pays-Bas s'élèvent à 25 millions d'euros dont 10 millions d'euros pour Suite Novotel Den Haag et 8 millions d'euros pour ibis Rotterdam Center.
- (4) Dans le cadre du développement du Groupe en Allemagne, les engagements de travaux concernent principalement des engagements de rénovation sur les hôtels ibis et ibis budget Berlin Wittenbergplatz (11 millions d'euros) ainsi que sur le MGallery Köln Mondial (2 millions d'euros) dont les travaux ont commencé en 2012.
- (5) Dans le cadre du développement du Groupe en Suisse, l'engagement de travaux concerne la construction de l'hôtel ibis budget Glattbrugg (14 millions d'euros) dont les travaux ont commencé fin 2012.
- (6) Dans le cadre du développement du Groupe en Pologne, Accor s'est engagé auprès d'entrepreneurs à financer les travaux de construction du Novotel Lodz à hauteur de 9 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, l'engagement s'élève à 5 millions d'euros.
- (7) Les autres engagements de travaux incluant principalement les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 29 millions d'euros.

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. Compte tenu de leur caractère difficilement chiffrable, ces engagements ne figurent pas dans le tableau.

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 hors bilan reçus

L'échéancier au 31 décembre 2012 des engagements hors bilan reçus (non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2012 *	31 déc. 2011 *
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels/incorporels reçus <sup>(1)</sup>	6	41	-	47	11
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus <sup>(2)</sup>	2	-	18	20	8
<b>ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS</b>	<b>8</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>67</b>	<b>19</b>
Engagements sur garanties actifs/passifs	0	1	-	1	1
Autres garanties opérationnelles <sup>(3) + (4) + (5) + (6)</sup>	24	19	0	43	87
<b>AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>87</b>
<b>TOTAL 31 DÉC. 2012 *</b>	<b>32</b>	<b>61</b>	<b>18</b>	<b>111</b>	
TOTAL 31 DÉC. 2011 *	54	44	8		106

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors-bilan reçus par l'activité Services à bord des trains et par le pôle Hôtellerie Économique États-Unis ne sont pas présentés dans cette note. Les engagements hors-bilan reçus par l'activité Services à bord des trains s'élèvent à 1 million d'euros au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011.

(1) Les engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels et incorporels reçus sont principalement constitués de :

- a. dans le cadre de la transaction de Sale & Management Back du Pullman Paris Tour Eiffel en 2012 (cf. note 2.A.3.2), Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovations dans l'hôtel, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière en tant que promoteur immobilier. L'investisseur s'engage à acheter ces immobilisations pour un prix de 47 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 41 millions d'euros ;
  - b. dans le cadre de la transaction de Sale & Management Back du Sofitel Arc de Triomphe en 2011 (cf. note 2.A.3.2), Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovations dans l'hôtel, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière en tant que promoteur immobilier. L'investisseur s'engage à acheter ces immobilisations pour un prix de 25 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 6 millions d'euros.
- (2) Dans le cadre de la transaction avec la Société Hôtelière Paris Les Halles (SHPH) sur le Sofitel Amsterdam The Grand, Accor dispose d'une option de vente des parts (40 %) dans le Sofitel Amsterdam The Grand à SHPH dans le cas où SHPH ne renouvellerait pas le contrat de management avec Accor au terme de ses 25 ans. Le montant est de 15 millions d'euros au 31 décembre 2012.
- (3) Dans le cadre des deux transactions immobilières entre Accor et Foncière des Murs en 2005 et 2006 (cf. note 2.A.3.1), Foncière des Murs s'est engagé, dans le cadre d'un avenant signé en 2010, 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'élevait à 49 millions d'euros. Les travaux restant à réaliser par Foncière des Murs au 31 décembre 2012 s'élèvent à 21 millions d'euros.
- (4) Dans le cadre de la transaction de cession des murs avec maintien d'un contrat de location variable en France, en Belgique, et en Allemagne réalisée avec Predica et Foncière des Murs en 2010-2011 (cf. note 2.A.3.1), 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 2012, les travaux restant à financer s'élèvent à 3 millions d'euros.
- (5) Dans le cadre de la reprise début janvier 2011 du Pullman Paris Montparnasse, anciennement Méridien Montparnasse, la société bailleuse (Lehwood Montparnasse) s'est engagé à financer un programme de travaux d'un montant de 18 millions d'euros. À fin décembre 2012, les travaux restant à réaliser par Lehwood Montparnasse s'élèvent à 2 millions d'euros, à échéance 2013.
- (6) Au 31 décembre 2012, les travaux restant à réaliser sur les autres projets sont individuellement inférieurs à 2 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 2012

Les principales filiales et participations consolidées représentent 96 % du chiffre d'affaires, 96 % du résultat brut d'exploitation et 90 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,12 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

FRANCE				
Académie France	France	IG	100,00 %	
Accor Afrique	France	IG	100,00 %	
Adagio	France	IP	50,00 %	
All seasons Hôtels	France	IG	100,00 %	
Devimco	France	IG	100,00 %	
Ecotel	France	IG	99,45 %	
Etap Hôtels	France	IG	96,00 %	
Exhotel	France	IG	100,00 %	
Hotexco	France	IG	100,00 %	
Mer & Montagne	France	IG	100,00 %	
Paris Berthier	France	IG	100,00 %	
Paris Porte de Saint-Cloud	France	IG	100,00 %	
Porticcio	France	IG	100,00 %	
Pradotel	France	IG	100,00 %	
Profid	France	IG	100,00 %	
SHNM	France	IG	100,00 %	
SIGEST	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 Management Intermarkes	France	IG	100,00 %	
Société d'Étude et de Promotion Hôtelière Internationale	France	IG	100,00 %	
Société d'exploitation Hôtel Monegasque	France	IG	100,00 %	
Société Hôtelière 61 quai de Grenelle	France	IG	100,00 %	
Société Hôtelière Danton Michelet	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 Paris Les Halles	France	MEE	31,19 %	
Société Hôtelière Toulouse	France	IG	51,44 %	
Société Parisienne des Hôtels Économiques	France	IG	100,00 %	
Société Porte de Montreuil	France	IG	99,96 %	
Sofitel Luxury Hôtels France	France	IG	100,00 %	
SOGECA	France	IG	100,00 %	
Thalamer	France	IG	99,93 %	
WBA	France	IG	100,00 %	
EUROPE HORS FRANCE				
Accor Hospitality Germany GMBH	Allemagne	IG	100,00 %	
Accor Hotelbetriebs GMBH	Autriche	IG	100,00 %	
Pannonia Hotelbetriebs	Autriche	IG	99,94 %	
Accor Hotels Belgium	Belgique	IG	100,00 %	
Accor Hoteles Espana	Espagne	IG	100,00 %	
Pannonia Hotels ZRT	Hongrie	IG	99,94 %	
Accor Hospitality Italia	Italie	IG	100,00 %	
Accor Hospitality Nederland	Pays-Bas	IG	100,00 %	
The Grand Real Estate	Pays-Bas	MEE	58,71 % **	
Hekon-Hotele Ekonomiczne	Pologne	IG	52,69 %	
Orbis	Pologne	IG	52,69 %	
Portis	Portugal	IG	100,00 %	
Upsite Investimentos Hoteleiros	Portugal	IG	100,00 %	
Katerinska Hotels	République Tchèque	IG	100,00 %	
Accor Hotels Romania	Roumanie	IG	100,00 %	
Accor UK Business & Leisure	Royaume Uni	IG	100,00 %	
Accor UK Economy Hotels	Royaume Uni	IG	100,00 %	
Saint James Hotel	Royaume Uni	MEE	51,83 % **	
Accor Gestion Hôtelière & Services	Suisse	IG	100,00 %	
Berne Messe	Suisse	IG	60,00 %	
Société d'exploitation Hôtelière	Suisse	IG	99,78 %	
Tamaris Turizm Try	Turquie	IG	100,00 %	

ACCOR SA

ASIE PACIFIQUE			
Accor Asia Pacific Corp	Asie/ Australie	IG	100,00 %
Accor Australia and New Zealand Hospitality	Australie/ Nouvelle-Zélande	IG	100,00 %
AAPC India Hotel Management Private	Inde	IG	70,00 %
Safari club	Polynésie Française	IG	100,00 %
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES			
Accor Hospitality Arg	Argentine	IG	100,00 %
Posadas Do Brasil	Brésil	IG	100,00 %
Hotelaria Accor Brasil	Brésil	IG	100,00 %
Accor Chile	Chili	IG	100,00 %
Sociedad de desarrollo de hoteles peruanos (SDHP)	Pérou	IG	100,00 %
AUTRES PAYS			
Société immobilière d'exploitation algérienne	Algérie	IP	50,00 %
Saudi Franch Company Hotel MGT	Arabie Saoudite	IG	99,98 %
Accor Canada	Canada	IG	100,00 %
Société Abidjannaise Hôtelière	Côte d'Ivoire	IG	99,99 %
Société Hôtelière La Lagune	Côte d'Ivoire	IG	100,00 %
Accor Hôtel SAE	Égypte	IG	99,77 %
Accor Gestion Maroc	Maroc	IG	77,94 %
Risma	Maroc	MEE	33,21 %
Si Hotelera De Mexico	Mexique	IG	100,00 %
Hotel Union Pullman	Sénégal	IG	100,00 %
Société Hôtelière Barachois	Sénégal	IG	90,58 %
Société Togolaise d'investissement et d'exploitation hôtelière	Togo	IG	100,00 %
Accor Business And Leisure North America	USA	IG	100,00 %

AUTRES METIERS			
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	France	IP	50,00 %
Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme * - Belgique			
Treno (*)	Italie	Activité destinée à être cédée	99,78 %

\* Ces entités ne sont pas détenues directement par Accor SA à l'exception de la Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme.

IG : Intégration globale.

IP : intégration proportionnelle.

MEE : Mise en équivalence.

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt.

\*\* Pour ces entités, le taux indiqué correspond à la détention directe de Accor ainsi que la détention indirecte du Groupe via sa participation dans la Société Hôtelière Paris les Halles qui détient 60 % de « The Grand Real Estate » et 70 % de « Saint James Hotel ».



## 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	7	31	(10)	48	22	(19)
Adagio	20	11	30	1	22	(20)
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	11	-	7	4	41	(37)
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne	6	18	5	19	10	(10)
Ibis Colombie	1	5	1	5	2	(3)

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 2012.

### 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. Par ailleurs, les engagements pris au bénéfice des mandataires sociaux, ainsi que toute convention conclue avec l'un ou plusieurs des membres du Conseil d'administration, directement ou indirectement, sont présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, inséré au Chapitre 3 du Document de référence 2012.

### 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

Les sociétés Colony Capital et Eurazeo, agissant de concert, exercent ensemble une influence notable sur Accor dans le cadre du pacte d'actionnaires qu'ils ont conclu (cf. note 2.C). Aucune transaction significative avec ces sociétés n'a été réalisée au cours des exercices 2011 et 2012.

## NOTE 44 RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

(en millions d'euros)	2011		2012	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	10	6	7	4
Avantages postérieurs à l'emploi	2	4	3	17
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	3	0	-	-
Paiements sur la base d'actions	2	-	3	-
<b>RÉMUNÉRATION GLOBALE</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>21</b>

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif et les membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus concernent uniquement les membres du Comité exécutif qui comprend huit membres au 31 décembre 2012.

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 2011 s'est élevé à 512 800 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)	2011 *	2012 *
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(9)	(8)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(0)	(2)
<b>TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>(9)</b>	<b>(10)</b>

\* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les honoraires des Commissaires aux comptes de Motel 6 et de l'activité Services à bord des trains ont été reclassés en « Résultat net des activités non conservés » pour un montant total de (1) million d'euros (cf. note 17).

## NOTE 46 ÉVÉNEMENTS POST CLÔTURE

### Cession en *Sale & Management Back* du Sofitel Paris Le Faubourg

Dans le cadre de sa stratégie de gestion d'actifs, Accor a annoncé le 18 février 2013, la cession en *Sale & Management Back* du Sofitel Paris Le Faubourg à Paris, pour une valeur totale de 113 millions d'euros (soit 769 000 euros par chambre) incluant 13 millions d'euros de rénovation.

Cet hôtel de 147 chambres et suites continuera d'être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management à long terme. L'acheteur est Mount Kellett Capital Management LP, un acteur mondial de la gestion d'actifs.



## 5.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2012

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 2012, 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, 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 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 4 mars 2013

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

Pascale CHASTAING-DOBLIN

Jacques PIERRES



## 5.4. COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

### 5.4.1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2012

#### Actif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2011 net	Décembre 2012 net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>			
<i>Immobilisations incorporelles</i>			
▶ Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	62	64
▶ Fonds commercial	(2-3-4-7)	25	23
▶ Autres immobilisations incorporelles	(2)	6	8
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>		<b>93</b>	<b>95</b>
<i>Immobilisations corporelles</i>			
▶ Terrains	(2-4)	4	5
▶ Constructions	(2-3-4)	42	39
▶ Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	9	7
▶ Autres immobilisations corporelles	(2-4)	25	32
▶ Immobilisations corporelles en cours	(2)	10	5
▶ Avances et acomptes	(2)	2	1
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>		<b>92</b>	<b>89</b>
<i>Immobilisations financières</i>			
▶ Participations	(2-6-7-18)	4 665	4 064
▶ Créances rattachées à des participations	(2-7-11-17-18)	276	313
▶ Autres titres immobilisés	(2-6-7-18)	-	-
▶ Prêts	(2-7-11-17-18)	2	2
▶ Autres immobilisations financières	(2-7-17)	31	31
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>		<b>4 974</b>	<b>4 410</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>5 159</b>	<b>4 594</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
<i>Stocks et en cours</i>			
▶ Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	7	7
<i>Créances</i>			
▶ Clients et comptes rattachés	(5-7-11-17-18)	248	301
▶ Autres créances	(5-7-11-17-18)	532	490
<i>Divers</i>			
▶ Valeurs mobilières de placement	(8-11)	1 006	1 354
▶ Disponibilités	(11)	276	294
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>2 069</b>	<b>2 446</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>			
▶ Charges constatées d'avance	(9-17)	5	6
▶ Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	11	11
▶ Écarts de conversion actif	(10)	11	7
<b>TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		<b>27</b>	<b>24</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>(1)</b>	<b>7 255</b>	<b>7 064</b>

## Passif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2011 net	Décembre 2012 net
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
▸ Capital	(13-14)	682	682
▸ Primes d'émission, de fusion	(13-14)	1 167	1 167
▸ Réserve légale	(13)	69	69
▸ Réserves réglementées	(13)	9	9
▸ Autres réserves	(13-14)	15	15
▸ Report à nouveau	(13)	32	548
▸ Résultat de l'exercice	(13)	771	(584)
▸ Provisions réglementées	(7-13)	4	6
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>2 749</b>	<b>1 912</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>			
▸ Provisions pour risques	(7)	21	46
▸ Provisions pour charges	(7)	51	76
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		<b>72</b>	<b>122</b>
<b>DETTES</b>			
▸ Autres Emprunts obligataires	(12-15-16)	1 092	1 803
▸ Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit	(12-16)	335	266
▸ Emprunts et dettes financières diverses	(12-16)	2 570	2 512
▸ Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-16)	143	154
▸ Dettes fiscales et sociales	(12)	226	218
▸ Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(16)	10	6
▸ Autres dettes	(12-16)	48	60
<b>TOTAL DETTES</b>		<b>4 424</b>	<b>5 019</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>			
▸ Produits constatés d'avance	(9-16)	-	4
▸ Écarts de conversion passif	(10)	10	7
<b>TOTAL COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		<b>10</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>(1)</b>	<b>7 255</b>	<b>7 064</b>



## 5.4.2. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2011 net	Décembre 2012 net
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			
Production vendue (biens et services)		725	753
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	(20)	725	753
Production immobilisée		6	12
Repr./amort. et prov., transferts de charges		31	11
Autres produits		-	5
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>762</b>	<b>781</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>			
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes	(19)	489	529
Impôts, taxes et versements assimilés		14	15
Salaires et traitements		95	92
Charges sociales		40	40
Dotations aux amortissements et provisions			
▶ Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	21	24
▶ Sur immobilisations : dotations aux provisions		6	1
▶ Sur actif circulant : dotations aux provisions		2	2
▶ Pour risques et charges : dotations aux provisions		11	23
Autres charges	(21)	4	8
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>		<b>682</b>	<b>734</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>80</b>	<b>47</b>
<b>OPÉRATIONS EN COMMUN</b>			
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>			
De participations	(18)	1 023	217
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		1	-
Autres intérêts et produits assimilés	(18)	33	29
Reprises sur provisions et transferts de charges		126	65
Différences positives de change		18	42
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>		<b>1 201</b>	<b>353</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>			
Dotations aux amortissements et aux provisions		348	785
Intérêts et charges assimilées	(18)	186	165
Différences négatives de change		18	43
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES</b>		<b>552</b>	<b>993</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	(22)	<b>649</b>	<b>(640)</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>		<b>729</b>	<b>(593)</b>

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2011 net	Décembre 2012 net
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>			
Sur opérations de gestion		1	6
Sur opérations en capital		401	39
Reprises sur provisions et transferts de charges		250	106
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		<b>652</b>	<b>151</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>			
Sur opérations de gestion		1	17
Sur opérations en capital		620	130
Dotations aux amortissements et aux provisions		13	27
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		<b>634</b>	<b>174</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(23)</b>	<b>18</b>	<b>(23)</b>
Impôts sur les bénéfices	(24)	(24)	(32)
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>2 615</b>	<b>1 285</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>1 844</b>	<b>1 869</b>
<b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>		<b>771</b>	<b>(584)</b>

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 2012 dont le total est de 7 064 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant une perte de 584 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2012.

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 2012, Accor a connu une progression de son activité. Accor a également renforcé son potentiel de croissance en procédant à la cession de son pôle Hôtellerie Économique des États-Unis et consolide son leadership en Amérique latine avec l'acquisition du parc hôtelier sud-américain de Grupo Posadas. 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.



## 5.4.3. NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

<b>NOTE 1</b>	Règles et méthodes comptables	277	<b>NOTE 15</b>	Emprunts obligataires	292
<b>NOTE 2</b>	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2012	280	<b>NOTE 16</b>	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2012	292
<b>NOTE 3</b>	Immobilisations corporelles et incorporelles	280	<b>NOTE 17</b>	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2012	293
<b>NOTE 4</b>	État des amortissements au 31 décembre 2012	281	<b>NOTE 18</b>	Éléments concernant les entreprises liées	294
<b>NOTE 5</b>	Créances au 31 décembre 2012	281	<b>NOTE 19</b>	Crédit-bail au 31 décembre 2012	294
<b>NOTE 6</b>	Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2012	282	<b>NOTE 20</b>	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	294
<b>NOTE 7</b>	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2012	284	<b>NOTE 21</b>	Rémunérations et effectifs	295
<b>NOTE 8</b>	Portefeuille des valeurs mobilières de placement	285	<b>NOTE 22</b>	Résultat financier	296
<b>NOTE 9</b>	Comptes de régularisation au 31 décembre 2012	286	<b>NOTE 23</b>	Résultat exceptionnel	297
<b>NOTE 10</b>	Écarts de conversion	286	<b>NOTE 24</b>	Impôts sur les bénéfices	297
<b>NOTE 11</b>	Produits à recevoir	287	<b>NOTE 25</b>	Situation fiscale différée	299
<b>NOTE 12</b>	Charges à payer	287	<b>NOTE 26</b>	Engagements hors bilan, donnés et reçus	300
<b>NOTE 13</b>	Variations des capitaux propres	287	<b>NOTE 27</b>	Événement post-clôture	301
<b>NOTE 14</b>	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	288	<b>NOTE 28</b>	Principales filiales et participations au 31 décembre 2012	302

## 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<sup>er</sup> janvier 2005, la Société applique les règlements CRC n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs et n° 2002-10 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs.

Une immobilisation corporelle ou incorporelle est comptabilisée à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

### a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée de vie prévue :

- logiciels amortis entre deux et cinq ans ;
- licences amorties entre trois et cinq ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'éléments susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée de manière temporaire.

### b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition comprend le prix d'acquisition, les frais directement attribuables pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la Direction ainsi que les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou à la production des actifs.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions entre 35 et 50 ans ;
- agencements et installations entre 7 et 25 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 5 et 15 ans.

### a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Les indices de perte de valeur sont l'obsolescence, la dégradation physique, les changements importants dans le mode d'utilisation, les performances inférieures aux prévisions, la chute des revenus et autres indications externes. Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

La valeur actuelle est la valeur la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

### c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions ;
- des baisses de cotations et de notations ;
- des chutes de revenus et de résultats.

Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation. La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.



Accor considère que la meilleure manière d'approcher la valeur vénale de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette qu'elle détient dans ses participations. Une autre méthode appliquée dans le cadre des participations hôtelières est de calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisées par ces participations puis leur appliquer un multiple fonction du type d'établissements hôteliers rattachés à ces participations et de leur situation financière. Accor utilise aussi les valeurs issues de transactions récentes comme comparatif.

Si l'évaluation de la valeur vénale des immobilisations financières fait apparaître une éventuelle dépréciation à comptabiliser, est alors calculée la valeur d'utilité de cette même immobilisation. La valeur d'utilité est la valeur actuelle des flux de trésorerie attendus.

Pour établir la valeur d'utilité des titres de participation, la Société a recours à un ensemble de données composé notamment :

- d'éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- d'éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- d'éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

À l'issue de ce test, lorsque la situation financière le justifie, les participations et autres titres immobilisés font l'objet de dépréciations, égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la valeur vénale et la valeur d'utilité de l'immobilisation financière testée et pouvant aller jusqu'à hauteur de l'actif net détenu si leur rentabilité future n'est pas assurée. L'appréciation de la valeur des titres tient compte également de la maturité de l'activité (par exemple si l'activité est dans une période de lancement, aucune dépréciation n'est constituée si la rentabilité future est assurée) et de la valeur vénale de certains actifs détenus par la Société filiale non apparents au bilan (ex : marques). Les provisions ont un caractère non définitif et peuvent être reprises dans la limite du coût historique comptabilisé lorsque la situation financière s'apprécie.

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les créances rattachées à participations, les prêts, les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risque est constituée.

#### d) Les stocks

Tous les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré. Ils sont dépréciés, s'il y a lieu, à leur valeur probable de réalisation.

#### e) Les charges à répartir

Suite à l'application des nouveaux textes sur les actifs au 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 décembre 1987. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt société qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

Compte tenu de l'évolution de la fiscalité, à partir du 1<sup>er</sup> 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, avril 2011 et mars 2012 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 2012.



## NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors service et virements de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Marques, droits et valeurs similaires	49	10	-	-	59
Licences, logiciels	103	14	-	-	117
Fonds commercial	76	-	(17)	-	59
Autres immobilisations incorporelles	6	13	(10)	-	9
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>234</b>	<b>37</b>	<b>(27)</b>	<b>-</b>	<b>244</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains	5	-	-	-	5
Constructions	93	2	(4)	-	91
Installations techniques, matériel et outillage industriels	40	1	(4)	-	37
Autres immobilisations corporelles	65	20	(12)	-	73
Immobilisations corporelles en cours	10	4	(9)	-	5
Avances et acomptes	2	-	-	(1)	1
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>215</b>	<b>27</b>	<b>(29)</b>	<b>(1)</b>	<b>212</b>
<b>Immobilisations financières</b>					
Participations <sup>(1)</sup>	7 069	263	(298)	-	7 034
Créances rattachées à des participations <sup>(2)</sup>	320	135	(48)	(5)	402
Autres titres immobilisés <sup>(1)</sup>	1	-	-	-	1
Prêts	18	3	(11)	-	10
Autres immobilisations financières	31	-	-	-	31
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>7 439</b>	<b>401</b>	<b>(357)</b>	<b>(5)</b>	<b>7 478</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>7 888</b>	<b>465</b>	<b>(413)</b>	<b>(6)</b>	<b>7 934</b>

(1) Détail de la variation pour un total de (35) millions d'euros dans la note 6.

(2) 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 2012

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants à la fin de l'exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Marques, droits et valeurs similaires	-	-	-	-
Licences, Logiciels	90	6	-	96
Fonds commercial	34	1	-	35
Autres immobilisations incorporelles	1	1	(1)	1
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>125</b>	<b>8</b>	<b>(1)</b>	<b>132</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	1	-	-	1
Constructions	51	4	(4)	51
Installations techniques, matériel et outillage industriels	31	2	(3)	30
Autres immobilisations corporelles	40	7	(6)	41
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>123</b>	<b>13</b>	<b>(13)</b>	<b>123</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>248</b>	<b>21</b>	<b>(14)</b>	<b>255</b>

## NOTE 5 CRÉANCES <sup>(1)</sup> AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)	2011 bruts	2012 bruts
<b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>261</b>	<b>315</b>
<b>Autres créances</b>	<b>579</b>	<b>538</b>
<i>dont fournisseurs</i>	1	6
<i>dont état</i>	91	117
<i>dont Groupe et associés</i>	469	396
<i>dont débiteurs divers</i>	18	19
<b>TOTAL</b>	<b>847</b>	<b>860</b>

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.



## NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2012

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2012
SH ROISSYPOLE	10 000	-	100,00 % <sup>(a)</sup>
SHTE – Société Hôtelière Tour Eiffel	962 415	6	5,00 %
ACCOR ISRAËL	1 000 000	-	100,00 % <sup>(a)</sup>
POSADAS DE CHILE	1	1	75,28 % <sup>(a)</sup>
TURAMBAR (Espagne)	2 000 000	182	100,00 % <sup>(a)</sup>
CAESAR PARK ARGENTINA	3 583 265	1	5,00 %
INVERSIONES POSADAS BV (Pays-Bas)	1	-	0,08 %
POSADAS DE ARGENTINA	11 400	-	3,44 %
<b>TOTAL</b>		<b>190</b>	

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2012
CREORD	100	2,96 %	-	99,85 %
ACCOR.COM	1	0,01 %	-	99,99 % <sup>(1)</sup>
SA HÔTELS DE TRADITION	251	0,03 %	-	100,00 %
STE INTERNATIONALE DES HÔTELS NOVOTEL (SIHN)	153	0,01 %	-	95,71 % <sup>(1)</sup>
SCI DES HÔTELS DE ROISSY ET ORLÉANS	4 500	3,00 %	-	100,00 % <sup>(1)</sup>
SH 18 SUFFREN	990	-	4	100,00 % <sup>(1)(3)</sup>
SCI BLANCHE NEIGE	19 134	0,99 %	-	99,99 %
WBA SAINT HONORE	331 698	24,99 %	15	53,60 % <sup>(a)</sup>
SNC IMMOBILIÈRE PERRACHE	6 348	0,86 %	-	99,86 %
BELLE RIVIÈRE HÔTEL	3 700 000	-	10	100,00 %
ACCOR PARTICIPAZIONI ITALIA SRL	-	-	20	100,00 % <sup>(3)</sup>
SOGECOL (Colombie)	203 200	0,37 %	1	91,57 % <sup>(2)</sup>
ORBIS (Pologne)	521 480	1,14 %	6	47,69 %
TURAMBAR (Espagne)	-	-	17	100,00 % <sup>(3)</sup>
CIWLT (Belgique)	243	0,01 %	-	99,78 %
<b>TOTAL</b>			<b>73</b>	

(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 %.

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2012
<b>Cessions</b>				
HÔTEL FORMULA 1 (Afrique du Sud)	2 104	52,60 %	(2)	-
WL DIFFUSION	4	0,01 %	(1)	50,66 % <sup>(4)</sup>
ACCOR GESTION MAROC	800	8,00 %	-	66,95 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA	-	-	(185)	62,11 % <sup>(4)</sup>
ACCOR CANADA INC	-	-	(11)	99,99 % <sup>(4)</sup>
SH 18 SUFFREN	7 450 000	100,00 %	(18)	-
<b>Liquidations</b>				
ACCOR.COM	46 825		(70)	-
NEWCO MERCURE GMBH (Allemagne)	674		-	-
ACCOR RESERVATION SERVICES GMBH (Allemagne)	50 000		-	-
SCI ANBO	2 000		(1)	-
SCI DES HÔTELS DE ROISSY ET ORLÉANS	150 000		(9)	-
SCI CARNAN	19 820		(1)	-
<b>TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS ET DIVERS</b>			<b>(298)</b>	

(4) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital sans suppression d'actions.

Autres mouvements	Nombre de titres annulés ou échangés	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2012
<b>Fusions/scissions</b>			
<b>Fusion SHNM – Société des Hôtels Novotel et Mercure</b>	<b>391 379 736</b>	<b>346</b>	<b>82,85 %</b>
STE INTERNATIONALE DES HÔTELS NOVOTEL (SIHN)	(5 537 575)	(80)	-
MERCURE INT. HÔTELS	(2 805 005)	(104)	-
SNC SGHP	(331 154)	(15)	-
FRANTOUR	(1 905 778)	(104)	-
NEWGEN FRANCE	(5 369 181)	(43)	-
<b>Total apports, fusions/scissions</b>		-	
<b>Récapitulation</b>			
<b>Montant des acquisitions</b>		<b>263</b>	-
<b>Montant des cessions, liquidations</b>		<b>(298)</b>	-
<b>Montant des autres mouvements</b>		-	-
<b>Total des variations des participations</b>		<b>(35)</b>	



## NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Montants à la fin de l'exercice
			sans utilisation	avec utilisation	
<b>Provisions réglementées</b>					
Amortissements dérogatoires	4	3	(1)	-	6
<b>TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
<b>Provisions pour risques</b>					
Pour litiges	2	-	(1)	-	1
Pour pertes de change	1	-	(1)	-	-
Autres provisions pour risques <sup>(1)</sup>	18	31	(4)	-	45
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>(6)</b>	<b>-</b>	<b>46</b>
<b>Provisions pour charges <sup>(2)</sup></b>					
Pour retraites et prestations assimilées	30	19	(1)	(1)	47
Pour impôts	11	9	(1)	-	19
Autres provisions pour charges	10	4	-	(4)	10
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>51</b>	<b>32</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>76</b>
<b>TOTAL DES PROVISIONS</b>	<b>76</b>	<b>66</b>	<b>(9)</b>	<b>(5)</b>	<b>128</b>
<b>Dépréciations d'actifs <sup>(3)</sup></b>					
Sur immobilisations incorporelles	17	15	(15)	-	17
Sur immobilisations corporelles	1	1	(1)	-	1
Sur immobilisations financières *	2 464	742	(139)	-	3 067
Sur comptes clients	12	3	(1)	-	14
Sur autres créances *	47	10	(8)	-	49
<b>TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS</b>	<b>2 541</b>	<b>771</b>	<b>(164)</b>	<b>-</b>	<b>3 148</b>
<b>TOTAL DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS</b>	<b>2 617</b>	<b>837</b>	<b>(173)</b>	<b>(5)</b>	<b>3 276</b>

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	26	(10)
Résultat financier	784	(62)
Résultat exceptionnel	27	(106)
Sans impact résultat	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>837</b>	<b>(178)</b>

\* Constituées dans le respect de la méthode décrite en note 1c.

(1) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement des provisions pour risques sur filiales à hauteur de 42 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 31 millions d'euros et des reprises pour 3 millions d'euros.

(2) Les soldes des provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites pour 47 millions d'euros, de provisions pour impôts pour 19 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 19 millions d'euros et diminuées de 2 millions d'euros. Les provisions pour impôts ont été dotées pour 9 millions d'euros (dont 8 millions d'euros au terme du contrôle fiscal portant sur les années 2007 à 2009). Les autres provisions pour charges ont été mouvementées pour 4 millions d'euros de dotations (principalement au titre des provisions pour restructurations) et de 4 millions d'euros de reprises (dont 2 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 2011	31 décembre 2012
Taux d'actualisation	4,6 %	3,0 %
Tables de mortalité	TG05 INSEE	TG05 INSEE
Hypothèse de croissance des salaires	3 %	3 %
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	Initiative employé
Taux de charges sociales	46 %	46 %

	31 décembre 2011	31 décembre 2012
Provision IDR au 31/12/N-1	27	30
Coût des services rendus dans l'année	3	3
Effet de l'actualisation	3	2
(Gains)/Pertes actuarielles	2	14
Autres	(5)	(2)
Provision IDR au 31/12/N	30	47

Les taux de rotation du personnel non cadre âgé de 17 à 70 ans varient de 0 % à 7,11 %.

Les taux de rotation du personnel cadre âgé de 17 à 70 ans varient de 0 % à 5,18 %.

(c) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sont sur les filiales ALNA (881 millions d'euros), CIWLT (769 millions d'euros), IBL (652 millions d'euros), SIET (116 millions d'euros), SHNM (76 millions d'euros), Accor Participation Italie (68 millions d'euros), Belle Rivière Hôtel (35 millions d'euros), Accor Hoteles Espagna (30 millions d'euros), SPFH (29 millions d'euros), HOLPA (25 millions d'euros) et Accor Afrique (23 millions d'euros).

Les mouvements de l'année se décomposent en 697 millions d'euros de dotations et 131 millions d'euros de reprises sur titres de participations : essentiellement une dotation sur les filiales ALNA (370 millions d'euros) et IBL (213 millions d'euros), une reprise sur la filiale Accor Hospitality Germany (11 millions d'euros), une reprise consécutive à la liquidation de la filiale Accor.com (69 millions d'euros) et une autre suite à la cession de la filiale SH 18 Suffren (14 millions d'euros).

## NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2011 bruts	2012 bruts
Certificats de dépôt	-	-
Bons de caisse	-	-
Dépôts à terme	1 006	1 354
<b>TOTAL</b>	<b>1 006</b>	<b>1 354</b>

En 2012, 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 2012

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices</b>				
Frais d'émission d'emprunts	10	3	(3)	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>(3)</b>	<b>10</b>
<b>Primes d'émission des emprunts obligataires</b>				
Primes d'émission d'emprunts	1	1	(1)	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>
<b>Charges constatées d'avances</b>				
Location et maintenance informatique	1	1	-	2
Location immobilière	3	1	(1)	3
Autres	1	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>(1)</b>	<b>6</b>
<b>Produits constatés d'avances</b>				
Fonds Marketing	-	4	-	4
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>

## NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

### Actif

(en millions d'euros)	2011	2012
Diminution des créances	1	6
Augmentation des dettes	10	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>7</b>

### Passif

(en millions d'euros)	2011	2012
Augmentation des créances	9	1
Diminution des dettes	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>7</b>

## NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2011	2012
Créances rattachées à des participations	1	1
Clients et comptes rattachés	200	229
Prêts	1	1
Groupe et Associés	2	2
Valeurs mobilières de placement	6	4
Disponibilités	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>238</b>

## NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2011	2012
Emprunts Obligataires	46	57
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	6	6
Emprunts et dettes financières divers	20	13
Fournisseurs et comptes rattachés	115	125
Dettes fiscales et sociales	43	44
Autres dettes	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>249</b>

## NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2011	Affectation du résultat 2011	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat 2012	31 décembre 2012
Capital en nombre d'actions <sup>(1)</sup>	227 251 446		26 526			227 277 972
Capital en valeur	682					682
Primes d'émission, d'apport, de fusion	1 167		1			1 168
Réserve légale	69					69
Réserves réglementées	9					9
Autres réserves	15					15
Report à nouveau	32	510		6		548
Résultat de l'exercice	771	(771)			(584)	(584)
Provisions réglementées	4			2		6
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 749</b>	<b>(261)</b> <sup>(2)</sup>	<b>1</b> <sup>(3)</sup>	<b>8</b>	<b>(584)</b>	<b>1 913</b>

(1) Valeur nominale de 3 euros.

(2) Dividendes détachés de 261 millions d'euros et mis en paiement le 14 juin 2012.

(3) Levées d'options du personnel.

CAPITAL POTENTIEL : au 31 décembre 2012, si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 11 857 175 actions et les capitaux seraient majorés de 361 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 8	Plan 9	Plan 11	Plan 12	Plan 13	Plan 14	Plan 15
Date d'attribution	03/01/2003	07/01/2004	12/01/2005	09/01/2006	24/03/2006	22/03/2007	14/05/2007
Date d'expiration	03/01/2011	07/01/2012	12/01/2012	09/01/2013	24/03/2013	22/03/2014	14/05/2014
Prix d'exercice après scission (eneuros)	21,11	23,66	21,50	30,60	32,56	45,52	47,56
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en euros) <sup>(1)</sup>	NA						
Conditions d'acquisition	3 années de présence	3 années de présence	4 années de présence + conditions de performance <sup>(2)</sup>				
Nombre d'options attribuées à l'origine	176 549	1 990 485	1 750 528	1 840 601	963 293	2 183 901	129 694
Nombre en circulation au 31/12/2010	3 774	992 776	1 030 418	1 804 024	875 521	2 041 720	85 079
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	-
<b>NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2011</b>	-	<b>829 373</b>	<b>811 284</b>	<b>1 784 420</b>	<b>847 469</b>	<b>1 992 480</b>	<b>85 079</b>
Nombre attribué en 2012	-	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2012	-	-	1 358	-	-	-	-
Nombre annulé en 2012	-	829 373	809 926	3 016	26 847	48 577	-
<b>NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2012</b>	-	-	-	<b>1 781 404</b>	<b>820 622</b>	<b>1 943 903</b>	<b>85 079</b>
Nombre exercé depuis l'origine	171 875	1 070 655	847 971	9 501	3 110	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	4 674	919 830	902 557	49 696	139 561	239 998	44 615

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % à partir des plans attribués en 2012.

(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 17	Plan 18	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26
28/03/2008	30/09/2008	31/03/2009	02/04/2010	02/04/2010	22/11/2010	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012
28/03/2015	30/09/2015	31/03/2017	02/04/2018	02/04/2018	22/11/2018	04/04/2019	04/04/2019	27/03/2020	27/03/2020
30,81	28,32	18,20	26,66	26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41
11,55	7,00	5,78	10,28	9,44	9,25	7,99	7,99	7,88	6,50
4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (3)	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (4)	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (4)
2 080 442	110 052	1 429 456	2 618 770	153 478	92 448	621 754	53 125	527 515	47 375
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	-	-	-
<b>1 919 628</b>	<b>102 544</b>	<b>1 317 408</b>	<b>2 297 325</b>	<b>137 228</b>	<b>92 448</b>	<b>619 604</b>	<b>53 125</b>	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	527 515	47 375
-	-	1 162	905	-	-	-	-	-	-
20 058	-	42 389	82 643	-	-	12 270	-	500	-
<b>1 899 570</b>	<b>102 544</b>	<b>1 273 857</b>	<b>2 213 777</b>	<b>137 228</b>	<b>92 448</b>	<b>607 334</b>	<b>53 125</b>	<b>527 015</b>	<b>47 375</b>
-	-	4 178	905	-	-	-	-	-	-
180 872	7 508	151 421	404 088	16 250	-	14 420	-	500	-



<b>Plans de bons d'épargne en action (BEA)</b>	<b>Plan 10</b>	<b>Plan 16</b>
Date d'attribution	09/07/2004	13/09/2007
Date d'expiration	09/07/2012	13/09/2015
Prix d'exercice après scission (en euros)	22,51	40,08
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en euros) <sup>(1)</sup>	NA	NA
Conditions d'acquisition	3 années de présence	3 années de présence
Nombre d'options attribuées à l'origine	131 619	2 139
Nombre en circulation au 31/12/2010	108 800	2 139
Nombre attribué en 2011	-	-
Nombre exercé en 2011	2 925	-
Nombre annulé en 2011	47	-
<b>NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2011</b>	<b>105 828</b>	<b>2 139</b>
Nombre attribué en 2012	-	-
Nombre exercé en 2012	23 101	-
Nombre annulé en 2012	82 727	-
<b>NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2012</b>	<b>-</b>	<b>2 139</b>
Nombre exercé depuis l'origine	45 071	-
Nombre annulé depuis l'origine	86 548	-

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % à partir des plans attribués en 2012.

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

	Plan 2009	Plan 2009	Plan 2011	Plan 2011	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2012	Plan 2012
Date d'attribution	31/03/2009	31/03/2009	04/04/2011	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012	27/03/2012
Date d'expiration	31/03/2011	31/03/2013	04/04/2015	04/04/2015	04/04/2016	27/03/2016	27/03/2016	27/03/2016
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en euros) <sup>(1)</sup>	25,49	25,49	30,62	29,35	29,98	25,32	24,16	25,32
Conditions d'acquisition	2 années de présence + conditions de performance <sup>(2)</sup>	4 années de présence + conditions de performance <sup>(2)</sup>	2 années de présence + conditions de performance <sup>(3)</sup>	4 années de présence + conditions de performance <sup>(3)</sup>	3 années de présence + conditions de performance <sup>(4)</sup>	2 années de présence + conditions de performance <sup>(5)</sup>	4 années de présence + conditions de performance <sup>(5)</sup>	2 années de présence + conditions de performance <sup>(6)</sup>
Nombre d'options attribuées à l'origine	249 084	51 299	190 331	38 326	20 450	170 332	67 269	47 375
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)	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2011</b>	-	<b>21 923</b>	<b>189 206</b>	<b>38 176</b>	<b>20 450</b>	-	-	-
Nombre attribué en 2012	-	-	-	-	-	170 332	67 269	47 375
Nombre créé en 2012	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre radié en 2012	-	-	3 140	895	-	1 316	874	-
Nombre annulé en 2012 (conditions de performance non réalisées)	-	530	1 243	241	-	10 244	4 034	9 871
<b>NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2012</b>	-	<b>21 393</b>	<b>184 823</b>	<b>37 040</b>	<b>20 450</b>	<b>158 772</b>	<b>62 361</b>	<b>37 504</b>
Nombre créé depuis l'origine	107 646	377	-	-	-	-	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	141 438	29 529	5 508	1 286	-	11 560	4 908	9 871

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % à partir des plans attribués en 2012.

(2) 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.

(3) 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.

(4) 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.

(5) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.

(6) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget.



## NOTE 15 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a émis un emprunt obligataire en 2012.

	Devises	Montant initial (en millions d'euros)	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2011	Capital restant dû 31 décembre 2012
<b>Emprunt obligataire janvier 2009</b>	Euros	600	Fixe	7,500 %	5 ans	402	402
<b>Emprunt obligataire avril 2009</b>	Euros	600	Fixe	6,500 %	4 ans	394	394
<b>Emprunt obligataire juillet 2009</b>	Euros	250	Fixe	6,039 %	8 ans	250	250
<b>Emprunt obligataire juin 2012</b>	Euros	700	Fixe	2,875 %	5 ans	-	700

## NOTE 16 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)

	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à trois ans	Plus de trois ans
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>				
Emprunts obligataires <sup>(1) (3)</sup>	1 803	451	402	950
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(1) (3)</sup>	266	266	-	-
Emprunts et dettes financières divers <sup>(1) (2) (3)</sup>	2 512	2 512	-	-
<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés <sup>(3)</sup>	154	154	-	-
<b>DETTES DIVERSES</b>				
Dettes fiscales et sociales <sup>(3)</sup>	218	218	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés <sup>(3)</sup>	6	6	-	-
Autres dettes <sup>(3)</sup>	53	53	-	-
Produits constatés d'avance <sup>(3)</sup>	4	4	-	-
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>5 016</b>	<b>3 664</b>	<b>402</b>	<b>950</b>

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 706 millions d'euros.

Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 78 millions d'euros.

(2) Dont 2 320 millions d'euros envers les sociétés liées.

(3) Dont contre-valeur en milliers d'euros des devises étrangères suivantes :

### Dettes par devises

AED	1
CHF	15
EUR	4 650
GBP	159
HKD	141
HUF	4
MXN	2
PLN	4
USD	39
Autres devises	1
<b>TOTAL DES CONTRE-VALEURS</b>	<b>5 016</b>

## Politique de financement

Au 31 décembre 2012, la société Accor bénéficie d'une ouverture de crédit confirmée à plus d'un an, l'enveloppe non utilisée est de 1 500 millions d'euros dont l'échéance est en 2016.

## NOTE 17 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus d'un an
<b>CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ</b>			
Créances rattachées à des participations	402	31	371
Prêts	10	5	5
Autres immobilisations financières	31	-	31
<b>CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT</b>			
Créances clients et comptes rattachés	315	315	-
Autres créances	538	538	-
Charges constatées d'avance	6	-	-
<b>TOTAL DES CRÉANCES <sup>(1)</sup></b>	<b>1 302</b>	<b>895</b>	<b>407</b>

(1) Dont contre-valeur en milliers d'euros des devises étrangères suivantes :

### Créances par devises

AED	4
AUD	12
CHF	7
CNY	9
CZK	20
EGP	4
EUR	1 179
GBP	6
HUF	5
JPY	37
NZD	3
USD	14
Autres devises	2
<b>TOTAL DES CONTRE-VALEURS</b>	<b>1 302</b>



## NOTE 18 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)	2011	2012
Participations	6 994	6 954
Créances rattachées à des participations	319	387
Autres titres immobilisés	-	-
Créances clients et comptes rattachés	164	195
Autres créances	469	396
Emprunts et dettes financières divers	2 376	2 320
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	34	46
Produits de participation	999	201
Autres produits financiers	28	24
Charges financières	72	55

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

## NOTE 19 CRÉDIT-BAIL AU 31 DÉCEMBRE 2012

### Engagements de crédit-bail

(en millions d'euros)	Postes du bilan	Redevances payées			Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel
		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	
	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	2	-

## NOTE 20 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2011	2012
France	516	516
International	209	237
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES</b>	<b>725</b>	<b>753</b>

## NOTE 21 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

### Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2011	2012
Jetons de présences	0,6	0,5
Membres de direction (comex) (hors charges)	12,43	7,18
Engagements de retraites	-	-

### Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2011	2012
Cadres	776	810
Agents de maîtrise	205	188
Employés	42	48
Apprentis	19	23
<b>TOTAL</b>	<b>1 042</b>	<b>1 069</b>

L'effectif total salarié de la Société est de 1 069 dont 33 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 2012.

Les droits acquis au 31 décembre 2012 sont de **83 117** heures.



## NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2011	2012
<b>Produits financiers de participation</b>	<b>1 023</b>	<b>217</b>
Dividendes reçus des filiales	1 007	202
Produits sur prêts et créances internes	16	15
<b>Autres valeurs mobilières et créance de l'actif immobilisé</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>Autres intérêts et produits assimilés</b>	<b>33</b>	<b>29</b>
Produits sur comptes courants	13	10
Revenus de valeurs mobilières de placement	14	12
Revenus bancaires	5	5
Intérêts sur swap de taux	-	-
Intérêts sur swap de change	1	1
Autres intérêts	-	1
<b>Reprises de provisions financières</b>	<b>126</b>	<b>65</b>
Reprises de provisions sur titres de participations	91	42
Reprises de provisions sur créances ratt. à participations et prêts	11	8
Reprises de provisions sur autres créances	10	9
Reprises de provisions sur risques et charges	14	3
Transfert de charges	-	3
<b>Différence positive de change</b>	<b>18</b>	<b>42</b>
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>1 201</b>	<b>353</b>
<b>Intérêts et charges assimilés</b>	<b>(186)</b>	<b>(165)</b>
Intérêts sur emprunts obligataires	(76)	(81)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(11)	(9)
Intérêts sur dettes financières diverses	(71)	(54)
Intérêts sur swap de taux	(7)	(8)
Intérêts sur swap de change	(1)	(2)
Autres intérêts et charges	(20)	(11)
<b>Dotations financières aux amortissements et provisions</b>	<b>(348)</b>	<b>(785)</b>
Dotations de provisions sur titres de participations	(326)	(697)
Dotations de provisions sur prêts	(8)	(46)
Dotations de provisions sur actif circulant	(9)	(10)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(1)	(1)
Dotations de provisions sur risques et charges	(4)	(31)
<b>Différence négative de change</b>	<b>(18)</b>	<b>(43)</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(552)</b>	<b>(993)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>649</b>	<b>(640)</b>

## NOTE 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2012 avant impôt se traduit par une perte de 23 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2011	2012
Produits et charges/opérations de gestion <sup>(1)</sup>	-	(11)
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	26	(13)
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières <sup>(2)</sup>	(245)	(78)
Reprises de provisions pour risques et charges	1	2
Dotations aux provisions pour risques et charges <sup>(3)</sup>	(11)	(9)
Dotations aux provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles	-	(15)
Reprises de provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles	-	15
Reprises de provisions sur titres de participation <sup>(4)</sup>	247	88
Dotations aux amortissements dérogatoires	(2)	(3)
Reprises des amortissements dérogatoires	2	1
<b>TOTAL DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>18</b>	<b>(23)</b>

(1) Principalement des subventions versées aux hôtels afin de couvrir les dépenses de changement d'enseignes au titre du projet ibis méga-marque (- 13).

(2) Principalement des moins-values sur cession de titres de participations de la filiale SH 18 Suffren (- 17), sur la liquidation de Accor.Com (- 69) et de 3 SCI (- 9), enfin une plus-value sur la cession de la filiale Formula 1 en Afrique du Sud (+ 17).

(3) Principalement des dotations aux provisions sur risque fiscal.

(4) Principalement des reprises de provisions suite à des liquidations de titres en 2012 dont les filiales Accor.com (69) et 2 SCI (5) et la cession de la filiale SH 18 Suffren (14).

## NOTE 24 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

### A. Impôt social Accor SA

#### Répartition de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2011	2012
Produit de l'intégration fiscale	21	34
Ajustement boni année antérieure	-	-
Impôt société, retenues à la source, autres	3	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>32</b>

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 91,4 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 33,7 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.



### C. Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 77 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	LIONEST sci	SHORET
ACCOR Centres de Contacts Clients (ex-ARS)	MARCQ HÔTEL	SIDH
Accueil Partenaires	Mer et Montagne snc	SIGEST 1
ALL SEASONS (ex-Mercure France-Est)	SHNM (ex NEWGEN Hôtels France SAS)	SISP snc
Blagnac sci	NMP France (ex-DGR Île-de-France snc)	SNC Managment Hôtels
Chammans Finance	NOVOBIENS	SODETIS
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Bagnolet	ORPA sci	Sofitel Luxury Hôtels France (ex-SHBA)
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Roissy	Paris Clichy (FRANTOUR Berthier)	SOLUXURY HMC sarl
Cie Européenne de Patrimoine Immobilier & Hôtelier	Paris Porte de St Cloud	SOPARAC
Cie Toulon. d'Invest.et de Développement	PARTAL	SOPHIA ANTIPOLIS
CIWLT Succursale France	PRADOTEL	SPARHE
DEVIMCO	PRO FID (ex-ACCENTIV')	Sté Commerciales des Hôtels Économiques
Domaine de MARLIOZ	PULLMAN Internat. Hôtels	Sté Comtoise Hôtels Brochets
ECOTEL	SA des Hôtels de Tradition	Sté de Construct. des Hôtels Suite
EHS snc	SEH Strasbourg la Vigie	Sté d'Invest. & d'Expansion Touristique
ETAP HOTELS	SEORIM	Sté Française de Participat. & d'Invest. Européen
EXHOTEL	SEPHI	Sté Intern. de Participation
FIMAKER	SGHPS – Grand Hôtel Poitiers Sud	Sté Intern. de Services Hôtels Économiques
FRANDOM	SH 61 QG (ex-DGR NNE)	Sté Management Intermarkes
GESTAL	SH Danton Michelet	Sté Participat. et d'Investis. de Motels
GPC Rive Gauche (ex-Sté Hôtel du Gâtinais)	SH de Thalasso Côte Varoise	Sté Participat. d'Ile-de-France
HOSPITEL	SH Forum	Sté Participat. Financières d'Hôtellerie
Hôtel de Porticcio	SH Nouveau Bercy sas	SUDAIX sci
HOTEXCO	SH Porte de Sèvres	THALAMER
IBL	SH Sablaise	Thermale de France
Immobilière de Perrache	SHEMA (ex-Mercure RAM)	

## D. Provision relative aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2012, 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, *i.e.* 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.

Après instruction du dossier courant de l'année 2012, le Conseil d'État a rendu un arrêt défavorable à Accor. Accor va devoir reverser en 2013, 149,7 millions d'euros en principal et une somme estimée à 35 millions d'euros au titre des intérêts moratoires. Pour la clôture de l'exercice 2012, les sommes qui sont conservées par Accor, soit 6,3 millions d'euros en principal ont été comptabilisés en réserves et 1,4 million d'euros ont été comptabilisés en compte de résultat, en produits d'impôt.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.

## NOTE 25 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2012 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une dotation de provision nette non déductible de 246 millions d'euros soit un allègement de la dette

future d'impôt sur les sociétés de 82 millions d'euros calculé à 33,1/3 % hors contribution sociale de 3,3 % et contribution exceptionnelle de 5 %, assises sur cet impôt.



## NOTE 26 ENGAGEMENTS HORS BILAN, DONNÉS ET REÇUS

### Engagements en matière de location

Les engagements de loyers fixes et variables donnés par Accor à ses filiales au 31 décembre 2012 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2011	2012
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	1 979	1 827
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	1 705	1 894
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNES SUR LOYERS</b>	<b>3 685</b>	<b>3 721</b>

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 2012 est le suivant :

(en millions d'euros)	2011	2012
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)</b>		
Nantissement des titres de la société BRH <sup>(1)</sup>	26	-
Autres engagements d'achat	-	-
<b>ENGAGEMENTS D'ACHAT</b>	<b>26</b>	<b>-</b>
Engagements d'achèvements de construction ibis (Chine) <sup>(2)</sup>	2	4
Engagements de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel <sup>(3)</sup>	-	41
<b>ENGAGEMENTS DE TRAVAUX</b>	<b>2</b>	<b>45</b>
Avals, cautions et garanties données <sup>(4)</sup>	19	6
Garanties sur lignes de crédit confirmées <sup>(5)</sup>	142	76
Garanties sur emprunts bancaires <sup>(5)</sup>	44	38
Garanties données à des tiers <sup>(5)</sup>	83	111
Engagements sur garanties de passif <sup>(5)</sup>	282	232
<b>GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE</b>	<b>571</b>	<b>463</b>
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>599</b>	<b>508</b>

(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. Accor a déprécié intégralement sa participation dans la société BRH (initialement de 25,74 millions d'euros), participation faisant l'objet d'un nantissement en contrepartie duquel Mauritius Commercial Bank a consenti un prêt de même montant à BRH. Ce nantissement étant indexé sur la valeur nette des titres détenus par Accor SA, cet engagement est en conséquence nul au 31 décembre 2012.

(2) Dans le cadre du développement en Chine, Accor a garanti aux promoteurs immobiliers l'achèvement des projets de construction d'hôtels ibis. L'engagement porte à fin décembre 2012 sur six hôtels ibis pour un montant de 3,8 millions d'euros.

(3) Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel pour 47 millions d'euros en tant que promoteur immobilier. À fin décembre 2012, les travaux restants à livrer par Accor s'élèvent à 41 millions d'euros.

(4) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses pour le compte des filiales directes et indirectes et en faveur d'établissements financiers ou directement auprès de leurs clients.

(5) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (38 millions d'euros), des lignes de crédit confirmées (76,2 millions d'euros), des passifs de sociétés en nom collectif (231,7 millions d'euros), et des autres cautions bancaires (6,1 millions d'euros). Les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 110,8 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2011	2012
<b>ENGAGEMENTS REÇUS (ACTIF)</b>		
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	-
<b>ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS</b>	-	-
Engagements de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel <sup>(6)</sup>	-	41
<b>ENGAGEMENTS DE TRAVAUX</b>	-	41
Garanties sur lignes de crédit confirmées	-	-
Garanties reçues	-	-
Autres engagements reçus	-	-
<b>AUTRES GARANTIES FINANCIÈRES SUR DETTES</b>	-	-
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	-	<b>41</b>

(6) Dans le cadre de la transaction du Pullman Paris Tour Eiffel en 2012, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation dans l'hôtel, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière en tant que promoteur immobilier. L'investisseur s'engage à acheter ces immobilisations pour un prix de 47 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 41 millions d'euros.

## NOTE 27 ÉVÉNEMENT POST-CLÔTURE

Le 18 février 2013, Accor a annoncé la cession en *Sale & Management Back* du Sofitel Paris Le Faubourg pour une valeur totale de 113 millions d'euros incluant 13 millions d'euros de rénovations.



## NOTE 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2012

(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				
<b>1- Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)</b>				
<b>a) Filiales françaises</b>				
SPFH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	29 796	(28 928)	100,00 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	6 914	100,00 %
IBL 110, avenue de France 75013 Paris <sup>(3)</sup>	EUR	863 010	(461 950)	100,00 %
STE DE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITES 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 296	(4 284)	100,00 %
SIET 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 914	(2 590)	100,00 %
SOLUXURY HMC 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	10 226	6 621	100,00 %
CHAMMANS 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	102 048	7 377	100,00 %
PROFID 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 500	(1 793)	100,00 %
SNC SH 61 OG 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	10 038	(11 855)	100,00 %
STE DES HÔTELS DE TRADITION 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	13 366	(331)	100,00 %
SEPHI 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry <sup>(3)</sup>	EUR	8 000	42 024	99,99 %
SFPIE 110, avenue de France 75013 Paris <sup>(3)</sup>	EUR	15 129	1 874	99,99 %
SOFITEL LUXURY HÔTELS FRANCE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 550	(7 868)	99,99 %
LA THERMALE DE FRANCE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 405	(24 009)	99,99 %
PIH 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	32 236	34 414	99,99 %
HOTEXCO 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	39 071	77 977	99,99 %
FIMAKER 6-8, rue du bois Briard 91000 Évry	EUR	1 103	1 788	99,99 %
SPARHE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	9 000	3 037	99,99 %
CTID 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 481	713	99,99 %
CEPIH 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	688	498	99,98 %
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	35 707	99,09 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	11 143	97,22 %
MARCQ HÔTEL 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	4 160	96,91 %
PRADOTEL 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	789	15 532	90,67 %
SOCIÉTÉ DES HÔTELS NOVOTEL ET MERCURE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	4 724	328 358	82,85 %
SEORIM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	2 419	70,94 %
WBA SAINT HONORE 15, rue Boissy-d'Anglas 75008 Paris	EUR	15 930	25 722	53,60 %
SHTC 84, allée Jean Jaurès 31000 Toulouse	EUR	195	3 078	51,44 %
<b>b) Filiales étrangères</b>				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	21 459	100,00 %
SH ATHÈNES CENTRE (Grèce)	EUR	2 933	(2 762)	100,00 %
ACCOR POLSKA (Pologne)	PLN	173 038	11 310	100,00 %

(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
Brute	Nette					
29 796	901	-	-	-	(262)	-
34 623	13 300	57	-	73 594	12 246	-
1 051 705	400 110	-	-	-	(222 585)	-
33 887	28 780	-	-	3 410	3 835	-
119 973	3 901	-	-	-	319	-
10 226	10 226	9 448	-	63 859	1 225	-
108 151	108 151	41 859	-	-	6 418	9 567
13 903	13 364	-	-	77 969	(2 146)	12 408
10 038	-	587	10	48 320	(2 859)	-
13 095	-	8 454	-	6 021	181	-
40 399	40 399	112	10	111 877	10 292	3 500
24 640	24 640	-	-	-	106	303
14 885	-	7 754	10	49 956	(3 675)	-
10 048	-	21 469	-	-	(383)	-
29 263	29 263	-	-	-	253	-
12 469	12 469	116	10	103 896	1 935	9 206
7 240	2 960	23	-	3 591	43	198
12 845	12 845	58	-	13 668	1 315	1 560
7 331	3 800	-	-	613	214	-
11 799	1 727	-	-	186	127	860
9 984	9 951	916	-	178	1	-
65 382	65 382	1 444	-	126 102	(12 177)	-
76 681	53 975	13 238	-	15 335	4 494	-
9 392	7 448	-	-	3 399	248	1 272
7 357	7 357	43	10	21 855	(1 681)	1 234
345 663	269 316	-	2 550	84 901	23 781	-
22 164	22 164	-	-	-	1 185	-
28 773	28 773	-	-	21 751	2 258	-
7 984	4 041	-	-	9 376	36	-
25 907	25 907	-	-	-	12 586	11 656
10 362	-	4	1 810	2 519	(1 770)	-
60 481	60 481	-	-	4 485	1 839	9 435



(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
KATERINSKA HÔTEL (Tchéquie) <sup>(3)</sup>	CZK	300 000	603 352	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) <sup>(3)</sup>	GBP	32 530	51 584	100,00 %
ACCOR HÔTEL BELGIUM (Belgique)	EUR	1 062 222	32 385	100,00 %
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GMBH (Allemagne) <sup>(3)</sup>	EUR	48 750	298 357	100,00 %
SOGEDETU (République Dominicaine) <sup>(3)</sup>	DOP	479 724	(135 058)	100,00 %
BELLE RIVIÈRE HÔTEL (Île Maurice)	MUR	1 420 000	(1 803 761)	100,00 %
ACCOR CHILE (Chili)	CLP	7 977 620	1 629 315	100,00 %
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique)	MXN	350 450	(214 611)	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	9 812	100,00 %
ACCOR PARTICIPAZIONI Italia (Italie) <sup>(3)</sup>	EUR	1 232	954	100,00 %
TURAMBAR (Espagne) <sup>(3)</sup>	EUR	13 000	40 219	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS-LITS (Belgique)	EUR	50 676	297 265	99,78 %
ACCOR HOSPITALITY ARGENTINA (Argentine)	ARS	7 864	112 015	95,00 %
SOGEVOL LTDA (Colombie)	COP	4 787 848	17 669 404	91,57 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	20 817	8 987	65,01 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	53 245	(22 902)	63,55 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)	USD	1 539 099	257 595	62,12 %
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND (Pays-Bas)	EUR	6 930	116 083	58,09 %

## 2- Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)

### a) Sociétés françaises

SHPS 2 avenue du Lac 91 080 Courcouronnes	EUR	48 909	6 774	40,89 %
---	-----	--------	-------	---------

### b) Sociétés étrangères

AMORIM HÔTELS SERVICOS (Portugal) <sup>(3)</sup>	EUR	14 300	12 148	50,00 %
ORBIS (Pologne)	PLN	517 754	1 380 635	47,69 %
Risma (Maroc)	MAD	788 294	208 315	31,33 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) <sup>(1)</sup>	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie)	AUD	522 382	(379 545)	18,10 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne) <sup>(3)</sup>	EUR	126 398	(125 679)	16,40 %
CIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA (Italie) <sup>(2)</sup>	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)

<u>Valeur comptable des titres détenus</u>		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
9 125	9 125	20 297	-	22 873	805	-
92 790	92 790	-	-	-	43	31 062
1 002 299	1 002 299	-	-	130 021	11 510	18 266
537 919	518 432	8	5 235	833 271	10 244	-
20 855	3 390	-	-	5 713	108	-
35 315	-	1 000	-	2 771	(36 031)	-
10 498	10 498	-	-	15 215	1 341	-
28 707	8 533	1	-	14 348	(632)	-
21 573	21 573	-	-	5 837	1 999	-
67 763	-	44 221	-	-	(21 576)	-
198 932	198 932	-	-	-	32	-
1 150 668	381 564	-	-	-	13 330	36 406
20 474	17 539	1 138	-	19 234	(162)	1 036
9 050	8 000	-	-	1 996	286	-
35 879	35 686	-	-	6 922	3 659	1 262
44 585	19 402	-	-	-	38	-
917 764	37 102	-	-	-	(287)	-
17 746	17 746	-	-	184 321	2 648	11 618
20 000	20 000	32	-	17 977	14 178	-
7 145	7 145	46 952	-	-	(665)	-
206 534	206 534	-	-	128 488	24 924	7 479
41 574	27 786	14 111	-	48 782	(28 131)	-
8 568	-	-	-	1 094	(8 622)	-
66 758	66 758	11 818	-	13 273	(3 545)	-
30 240	-	82 326	-	106 590	(50 563)	-
8 985	-	-	-	3 125	(5 911)	-
<b>103 629</b>	<b>53 492</b>	<b>72 745</b>	<b>6 008</b>			<b>25 582</b>
<b>39 576</b>	<b>25 735</b>	<b>65 413</b>	<b>18 081</b>			<b>7 581</b>
<b>8 118</b>	<b>7 203</b>	<b>994</b>	<b>20</b>			<b>262</b>
<b>5 804</b>	<b>5 625</b>	<b>45</b>	<b>-</b>			<b>212</b>
<b>7 035 319</b>	<b>4 064 520</b>	<b>466 683</b>	<b>33 754</b>			<b>201 965</b>



## 5.4.4. RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations (en millions d'euros)	2008	2009	2010	2011	2012
<b>1- SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social	660	676	680	682	682
Nombre d'actions émises	219 894 523	225 458 199	226 793 949	227 251 446	227 277 972
<b>2- OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	645	677	721	725	753
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	500	426	649	751	67
Impôts sur les bénéfices	(51)	(50)	(26)	(24)	(32)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	482	(302)	173	771	(584)
Montant des bénéfices distribués	363	237	141	261	173 <sup>(1)</sup>
<b>3- RÉSULTATS PAR ACTION (EN UNITÉS)</b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,51	2,11	2,98	3,41	0,44
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2,19	(1,34)	0,76	3,39	(2,57)
Dividende net attribué à chaque action	1,65	1,05	0,62	1,15	0,76 <sup>(1)</sup>
<b>4- PERSONNEL</b>					
Nombre de salariés	1 263	1 174	1 066	1 042	1 069 <sup>(2)</sup>
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	138	154	138	130	127

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 au titre de l'année 2012 sur une base de 227 277 972 actions.

(2) Effectif au 31 décembre 2012 à la charge de Accor SA.

# 6



## Informations sur la Société et le capital

<b>6.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>308</b>
<b>6.2. CAPITAL</b>	<b>311</b>
6.2.1. Capital	311
6.2.2. Programme de rachat par Accor de ses propres actions	311
6.2.3. Capital et opérations financières autorisées	312
6.2.4. Actionnariat salarié	313
6.2.5. Titres non représentatifs du capital	313
6.2.6. Évolution du capital	314
<b>6.3. ACTIONNARIAT</b>	<b>316</b>
6.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	316
6.3.2. Dividendes	319
<b>6.4. MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR</b>	<b>320</b>



## 6.1. 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 et 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, rapports du Conseil d'administration aux Assemblées et rapports des Commissaires aux comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

### Exercice social

Du 1<sup>er</sup> 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'acquiescer ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme Administrateur. La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

## 6.2. CAPITAL

### 6.2.1. CAPITAL

Le capital s'élève au 31 décembre 2012 à 681 833 916 euros, divisé en 227 277 972 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.

### 6.2.2. PROGRAMME DE RACHAT PAR ACCOR DE SES PROPRES ACTIONS

#### Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2012

L'Assemblée Générale du 10 mai 2012 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.

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 9,68 % du capital au 10 mai 2012 et à 1 100 millions d'euros le montant maximal susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions.

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. 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'une opération 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.

#### Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2012

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'administration n'a pas fait usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2012.

Au 31 décembre 2012, Accor ne détient aucune de ses propres actions.



### 6.2.3. 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 2012
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 10 mai 2012 11 <sup>e</sup> résolution	10 % du capital	18 mois 10 novembre 2014	
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 30 mai 2011 16 <sup>e</sup> à 20 <sup>e</sup> 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		
■ 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)		
■ rémunération d'apport en nature		10 % du capital		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes	Assemblée Générale du 30 mai 2011 21 <sup>e</sup> 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 <sup>e</sup> résolution			
■ avec et sans droit préférentiel de souscription (résolutions 16 à 21)		340 millions d'euros		
■ sans droit préférentiel de souscription (résolutions 17 à 20)		135 millions d'euros		
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 30 mai 2011 23 <sup>e</sup> résolution	2 % du capital constaté au 30 mai 2011	26 mois 30 juillet 2013	

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé (nominal)	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2012
Plans d'options de souscription d'actions et d'achat d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux	Assemblée Générale du 30 mai 2011 24 <sup>e</sup> résolution	2,5 % du capital constaté au 30 mai 2011	38 mois 30 juillet 2014	Attribution le 27 mars 2012 de 527 515 options de souscription d'actions et 47 375 options de souscription d'actions sous conditions de performance
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 30 mai 2011 25 <sup>e</sup> résolution	0,5 % du capital constaté au 30 mai 2011	38 mois 30 juillet 2014	Attribution le 27 mars 2012 de 284 976 actions sous conditions de performance

#### 6.2.4. 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.

Enfin, 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.

Au 31 décembre 2011, 17 488 salariés détenaient 0,97 % du capital dans le cadre de ces opérations d'actionnariat salarié.

Au 31 décembre 2012, le nombre de salariés actionnaires est de 11 514 salariés, détenant 0,69 % du capital.

#### 6.2.5. 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.



## 6.2.6. 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		
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 <sup>(1)</sup> à 39,10 €	2 082	25 053	690 357 669	230 119 223
	Exercice de BEA <sup>(1)</sup> à 43,40 €	4 860	65 448	690 362 529	230 120 843
	Exercice de BEA <sup>(1)</sup> 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 <sup>(1)</sup> à 39,10 €	32 409	389 988	660 299 616	220 099 872
	Attribution d'actions sous conditions de performance	149 412	-	660 449 028	220 149 676
	Paiement du dividende en actions à 30,54 €	15 925 569	146 196 723	676 374 597	225 458 199
2010	Exercice d'options de souscription à 21,11 €	234 825	1 417 560	676 609 422	225 536 474
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	922 257	5 687 252	677 531 679	225 843 893
	Exercice d'options de souscription à 23,66 €	1 530 156	10 537 674	679 061 835	226 353 945
	Exercice d'options de souscription à 30,60 €	14 931	137 365	679 076 766	226 358 922
	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	1 950	18 740	679 078 716	226 359 572
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	926 250	9 083 425	680 004 966	226 668 322
	Exercice d'options de souscription à 32,56 €	5 430	53 504	680 010 396	226 670 132
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	311 745	3 395 942	680 322 141	226 774 047
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	41 850	485 041	680 363 991	226 787 997
	Exercice de BEA <sup>(1)</sup> à 22,51 €	37 560	244 265	680 401 551	226 800 517
	Exercice de BEA <sup>(1)</sup> 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
	Annulation d'actions	(6 060 198)	(68 717 522)	680 381 847	226 793 949
2011	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 <sup>(1)</sup> à 22,51 €	8 775	57 067	681 430 269	227 143 423
	Attribution d'actions sous conditions de performance	324 069	-	681 754 338	227 251 446

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		
2012	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	3 486	17 662	681 757 824	227 252 608
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	4 074	25 123	681 761 898	227 253 966
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	2 715	21 412	681 764 613	227 254 871
	Exercice de BEA <sup>(1)</sup> à 22,51 €	69 303	450 701	681 833 916	227 277 972

(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.



## 6.3. ACTIONNARIAT

### 6.3.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2012, le capital est composé de 227 277 972 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 283 662 612, qui sont tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 56 384 640.

4 127 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2012 et représentent 26,09 % du capital et 40,78 % des droits de vote totaux.

#### Actionnaires au 31 décembre 2012

	Nombre d'actions	Nombre de droits de votes	% du capital	% des droits de votes
ColDay/Legendre Holding 19 <sup>(1)</sup>	48 673 442	85 313 908	21,42 %	30,08 %
Fondateurs	6 083 430	9 510 579	2,68 %	3,35 %
Autres membres du Conseil d'administration	5 600	10 200	0,00 %	0,00 %
<b>Conseil/Fondateurs</b>	<b>54 762 472</b>	<b>94 834 687</b>	<b>24,09 %</b>	<b>33,43 %</b>
Autres actionnaires	172 515 500	188 827 925	75,91 %	66,57 %
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>227 277 972</b>	<b>283 662 612</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Détention de concert au 31 décembre 2012 entre ColDay (Colony Capital, LLC), qui détient 25 506 869 actions et 39 086 044 droits de vote et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), qui détient 23 166 573 actions et 46 227 864 droits de vote.

Au 31 décembre 2012, 11 514 salariés détenaient 1 568 887 actions (0,69 % du capital total) et 2 648 265 droits de vote (0,93 % 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 2012 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
ColTime/ColDay/Legendre Holding 19	11 janvier 2012	212C0081	↘	48 568 160	21,37 %	71 979 451	27,51 %
ColDay/Legendre Holding 19	26 avril 2012	212C0562	↗	48 568 160	21,37 %	79 354 896	29,49 %
Manning & Napier Advisors	16 novembre 2012	212C1532	↗	11 374 332	5,00 %	11 374 332	3,97 %
Fonds Stratégique d'Investissement (FSI)	30 novembre 2012	212C1594	↘	10 852 507	4,77 %	21 705 014	7,58 %
ColDay/Legendre Holding 19/ Eurazeo	12 décembre 2012	212C1705	↗	48 673 442	21,42 %	85 313 908	30,06 % *

\* Dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique visant les actions de la Société publiée par l'AMF le 16 janvier 2013.

## Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2010			31 décembre 2011			31 décembre 2012		
	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
ColDay/Legendre Holding 19	61 844 245	27,27 %	32,71 %	61 844 245	27,21 %	32,58 %	48 673 442	21,42 %	30,08 %
Fondateurs	4 516 369	1,99 %	2,98 %	6 222 631	2,74 %	3,63 %	6 083 430	2,68 %	3,35 %
Autres actionnaires	160 433 335	70,74 %	64,31 %	159 184 570	70,05 %	63,79 %	172 521 100	75,91 %	66,57 %
<b>TOTAL</b>	<b>226 793 949</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>227 251 446</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>227 277 972</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société.

Il n'existe aucun auto-contrôle au 31 décembre 2012.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2012, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 10 292 actionnaires et 70,80 % du capital (56,73 % des droits de vote totaux).

### Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2012

	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	2,04 %	1,64 %
Investisseurs institutionnels	71,19 %	57,04 %
Français	22,27 %	17,84 %
Étrangers	48,92 %	39,20 %
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	26,77 %	41,32 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Source : Euroclear France.

## Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.

Un protocole d'accord a été signé le 4 mai 2008 entre Colony Capital (par l'intermédiaire de ColTime<sup>(1)</sup> et ColDay<sup>(2)</sup>) et Eurazeo (par l'intermédiaire de Legendre Holding 19<sup>(3)</sup>), qui s'inscrit dans le cadre de l'action de concert résultant du protocole d'accord convenu entre elles le 27 janvier 2008 portant sur leur participation dans le Groupe.

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<sup>er</sup> 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 ;
- un accord sur une représentation égalitaire au Conseil d'administration 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.



- 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.

Le 6 décembre 2012, le Concert a franchi le seuil de 30 % des droits de vote de la Société, du seul fait d'une diminution du nombre total de droits de vote de la Société. Conformément à ce que permet son Règlement Général et au regard de l'engagement du Concert de ne pas « augmenter activement » sa participation dans la Société, l'Autorité des Marchés Financiers a octroyé à ce dernier une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique.

### 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 116 du présent document, il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement.

## 6.3.2. 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
				Plus haut	Plus bas	Dernier cours	
2008	219 894 523	1,65	17 juin 2009	56,30	24,23	35,11	4,70 %
2009	225 458 199	1,05	2 juillet 2010	39,95	25,20	38,25	2,70 %
2010	226 793 949	0,62	6 juin 2011	34,03	22,26	33,29	1,86 %
2011	227 251 446	1,15	14 juin 2012	36,20	17,03	19,59	5,87 %
2012	227 277 972	0,76 <sup>(1)</sup>	-	27,76	18,32	26,70	2,85 %

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

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 25 avril 2013 la distribution d'un dividende pour l'année 2012 de 0,76 euro par action.



## 6.4. 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.

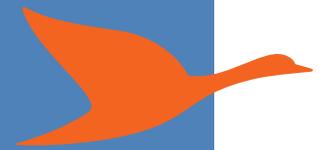
À fin décembre 2012, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 26,70 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 6,1 milliards d'euros.

### 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	
<b>2012</b>				
janvier	21,29	24,09	18,70	29 609 366
février	25,58	27,74	23,35	28 802 327
mars	26,40	27,37	25,01	23 831 231
avril	25,70	27,98	24,31	30 985 361
mai	25,28	27,10	23,68	25 551 482
juin	23,28	24,71	21,98	25 346 517
juillet	25,19	27,67	24,10	16 684 840
août	26,83	27,76	25,21	13 759 732
septembre	26,60	27,57	24,87	15 324 379
octobre	25,16	27,10	23,13	16 627 390
novembre	24,59	25,85	23,18	12 548 454
décembre	26,16	26,78	25,37	12 380 022
<b>2013</b>				
janvier	27,76	29,11	26,58	12 299 127
février	28,62	29,63	27,21	15 955 570

Sources : Euronext.

# 7



## Informations complémentaires

<b>7.1.</b> RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	322
<b>7.2.</b> RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	324
<b>7.3.</b> HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	325
<b>7.4.</b> INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	326
<b>7.5.</b> TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	327
<b>7.6.</b> TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	329
<b>7.7.</b> TABLE DE CONCORDANCE - RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE	330



## 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 2012, Accor a rencontré 523 représentants de plus de 450 institutions financières, et a réalisé 19 *roadshows* en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

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, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 10 mai 2012 au Novotel Paris Tour Eiffel, a rassemblé 341 personnes et a été l'occasion de nombreux échanges.

### Club des actionnaires Accor

Le Club des actionnaires Accor, créé en mai 2000, compte 8 143 membres à fin 2012 (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, etc.) 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 membres issus du Club des actionnaires, son objectif est de favoriser le dialogue entre la Société et ses actionnaires individuels. Le groupe de réflexion se compose actuellement de 13 membres, qui se sont réunis le 25 juin 2012 au siège social de Accor à Paris.

À l'ordre du jour de cette année :

- présentations : rétrospective chiffrée sur l'atteinte des objectifs, stratégie du Groupe et de ses principaux axes : politique de marques innovante, développement très performant s'appuyant sur un système de distribution efficace, engagement fort dans le développement durable avec le lancement de « Planet 21 », programme actif d'asset management, cession réussie de Motel 6 ;
- focus sur le déploiement du projet ibis : dynamisation des marques économiques ibis, all seasons, et Etap Hotel autour de la méga-marque ibis. Le Groupe a ensuite pu constater la mise en application de ce *rebranding* par la visite de l'hôtel ibis Paris Bercy Village ;
- ateliers : bilan de l'Assemblée Générale, étude des différents outils de communication mis à la disposition des actionnaires.

### Des supports d'information adaptés, accessibles à tous

L'ensemble des actualités financières et des documents d'information publiés par le Groupe sont accessibles sur le site Internet [accor.com](http://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](http://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, 75013 Paris.

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  
75013 Paris

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](mailto: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.

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 158 et 270 à 271 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2010 et 2011, incluses respectivement dans les Documents de référence 2010 et 2011. Le rapport des contrôleurs légaux relatif aux comptes consolidés 2010, figurant en page 122 du Document de référence 2010, contient une observation relative aux conséquences comptables de l'opération de scission du groupe Accor.

**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 – Directrice générale Finances

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  
Jacques Pierres  
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			
	2011		2012		2011		2012	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Audit</b>								
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>								
France : émetteur	0,7	12 %	0,7	12 %	0,5	12 %	0,5	11 %
France : filiales	1,1	20 %	1,1	19 %	0,9	22 %	0,9	21 %
Étranger : filiales	2,9	54 %	2,6	44 %	2,2	52 %	2,5	56 %
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes</b>								
France : émetteur	0,1	2 %	0,8	14 %	-	-	-	-
France : filiales	0,2	6 %	0,1	2 %	0,2	5 %	0,2	5 %
Étranger : filiales	0,2	3 %	0,5	8 %	0,2	4 %	0,2	4 %
SOUS-TOTAL	5,2	97 %	5,8	98 %	4,0	95 %	4,3	98 %
<b>Autres prestations</b>								
<b>Juridique, fiscal, social</b>								
France	-	-	-	-	-	-	-	-
Étranger	0,1	3 %	0,1	2 %	0,2	5 %	-	-
<b>Autres (à préciser si &gt; 10 % des honoraires d'audit)</b>								
France	-	-	-	-	-	-	-	-
Étranger	-	-	-	-	-	-	0,1	2 %
SOUS-TOTAL	0,1	3 %	0,1	2 %	0,2	5 %	0,1	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>5,3</b>	<b>100 %</b>	<b>5,9</b>	<b>100 %</b>	<b>4,2</b>	<b>100 %</b>	<b>4,4</b>	<b>100 %</b>



## 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 correspondants figurant respectivement aux pages **141 à 250** et, **140**, du Document de référence de l'exercice 2011 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **30 mars 2012** sous le **n° D. 12-0254** ;
- les informations financières figurant aux pages **124 à 133** du Document de référence de l'exercice 2011 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **30 mars 2012** sous le **n° D. 12-0254** ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants 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 115** 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 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. 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	Numéros de pages
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	324
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	324
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1. Informations financières historiques	11 ; 142-150 ; 306
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4. FACTEURS DE RISQUES</b>	113-119
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	12-15 ; 182-197
5.2. Investissements	21-24 ; 148 ; 191-196 ; 257-258
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	4-10
6.2. Principaux marchés	4-10 ; 142-150 ; 197-205
6.3. Événements exceptionnels	N/A
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
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	93 ; 154-155 ; 266-267
7.2. Liste des filiales importantes	151-154 ; 266-267 ; 302-305
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES, ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	9 ; 210-211 ; 220-224
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	47-50
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1. Situation financière	147-148 ; 153 ; 165-167
9.2. Résultat d'exploitation	145 ; 205-206
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1. Informations sur les capitaux	149 ; 163 ; 171 ; 287
10.2. Flux de trésorerie	115-117 ; 162 ; 242
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	237-241 ; 292-293
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	117-118
10.5. Sources de financement attendues	115-117 ; 197 ; 292
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	N/A
<b>12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	19 ; 154-155
12.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur	154-155 ; 301
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	N/A



Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéros de pages
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1. Organes d'administration	80-91
14.2. Conflits d'intérêts	96 ; 104 ; 315-316
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1. Rémunération et avantages en nature	41-43 ; 120-126 ; 269
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	121-122 ; 249-256 ; 279 ; 284-285
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	80-91
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	93 ; 96 ; 104
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	100-102
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	94-98 ; 120-122 ; 127-134
<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Nombre de salariés	31-33
17.2. Participation et stock-options	42 ; 127-136 ; 231-235
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	42 ; 127 ; 234-235 ; 311 ; 314
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	314
18.2. Existence de droits de vote différents	307-308 ; 314
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	315-316
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	268
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1. Informations financières historiques	159-269
20.2. Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
20.3. États financiers	159-269
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	158 ; 270-271
20.5. Date des dernières informations financières	169-171
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	23 ; 317
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	115
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	309-315
21.2. Actes constitutifs et statuts	94-104 ; 306-308
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	154 ; 182-197 ; 264-265
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	N/A
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	322-323
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	151-154 ; 266-267 ; 302-305

## 7.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

	Numéros de pages
<b>1. COMPTES SOCIAUX</b>	272-306
<b>2. COMPTES CONSOLIDÉS</b>	159-269
<b>3. RAPPORT DE GESTION (AU SENS DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)</b>	
3.1. Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	142-145
Analyse des résultats	145-147
Analyse de la situation financière	148-149
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	33-71
Principaux risques et incertitudes	113-119
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	310-311
3.2. Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	115-116 ; 315-316
3.3. Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
Rachats par la Société de ses propres actions	309
<b>4. DÉCLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	324
<b>5. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	158 ; 270-271
<b>6. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	325
<b>7. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE</b>	94-111
<b>8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE</b>	112



## 7.7. TABLE DE CONCORDANCE - RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

Indicateurs RSE	Numéros de pages	Décret Grenelle 2	GRI *		Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
<b>ENGAGEMENTS DU GROUPE</b>					
Enjeux	26-27	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.	Approche managériale	C	Engagements 4, 5 & 10
		Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption.	SO2 à SO4	P	
Cartographie des parties prenantes	27	Conditions du dialogue avec les parties prenantes.	4.14 à 4.17	P	/
Engagement et reconnaissance	27-28	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession.	4.11 à 4.13	C	Engagements 1, 2, 3, 6, 7, 8 & 9
Stratégie de développement responsable	28-30	/	Approche managériale	C	/
<b>SOCIAL</b>					
<b>L'état des lieux chiffré</b>					
Effectif total	31		LA 1	C	
Répartition des salariés par sexe	33		/	/	
Répartition des salariés par âge	33	Emploi : la répartition des effectifs.	/	/	
Répartition des salariés par zone géographique	32-33		LA 1	C	
Nombre moyen de jours de formation par collaborateur par an selon le statut	33-34				
Nombre total de jours de formations sur l'année	34	Le nombre total d'heures de formation.	LA 10	C	
L'effectif travaillant à temps plein et à temps partiel	33	L'organisation du temps de travail.	/	/	/
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur la période par raison	33	L'absentéisme.	LA 7	C	
L'estimation de l'impact indirect du Groupe sur l'emploi	32	Impact territorial des activités en matière d'emploi.	/	/	
Le nombre d'embauches	32	Emploi : les embauches et les licenciements.	/	/	
Le nombre total des départs	32	/	LA 2	P	
Dont le nombre de licenciements	32		/	/	
Dont les mesures collectives	32	Emploi : les embauches et les licenciements.	/	/	
<b>La politique des Ressources humaines du Groupe</b>					
Politique formation et actions destinées à favoriser l'employabilité des collaborateurs	35-38	Les politiques mises en œuvre en matière de formation.	LA 11	C	Engagement 1

Indicateurs RSE	Numéros de pages	Décret Grenelle 2	GRI *		Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
<b>L'engagement du Groupe envers ses collaborateurs</b>					
<b>L'ambition de diversité</b>					
La politique de Diversité	38-39	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession.	/	/	
Actions en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes	39-40				
Représentativité des femmes dans le Conseil d'administration, dans le Comité Exécutif, aux postes de Directeur d'hôtel, aux postes d'encadrement et au global	40	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.	LA 13	P	Engagements 1, 2 & 6
Actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap	40	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées.	/	/	
Plans d'alertes définis en cas de discrimination	41	La politique de lutte contre les discriminations.	/	/	
Formations à la diversité	41				
<b>La rémunération et les avantages</b>					
La politique de rémunération	41-42				
L'épargne salariale et l'actionnariat salarié	42	Emploi : les rémunérations.			
La protection sociale internationale	43	Les conditions de santé et de sécurité au travail.	/	/	/
Les coûts de personnel (états financiers)	199	Emploi : les rémunérations et leur évolution.			
<b>La santé et les conditions de travail</b>					
Les mesures préventives de santé et de sécurité au travail	43	Les conditions de santé et de sécurité au travail.	LA 8	C	
Les formations sur la santé et l'alimentation des collaborateurs	44				
Mise en place de comités d'hygiène et de sécurité	43-44	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel et de négociation avec celui-ci	/	/	
Accords spécifiques sur le thème de santé et de la sécurité au travail	44		LA 9	C	
Le taux de fréquence des accidents du travail	43	Les accidents du travail et leur fréquence.			Engagements 1 & 3
Le nombre d'accidents du travail ou de trajets ayant entraîné le décès du collaborateur	43	La gravité des accidents du travail.	LA 7	P	
Indicateur en construction : maladies professionnelles en France	N/A	Les maladies professionnelles.			
Impact de l'activité du Groupe sur les heures travaillées et convention collective	44-45	L'organisation du temps de travail.	/	/	
<b>Le dialogue social</b>					
Le baromètre social interne	45				/
Les différentes instances sociales	46	L'organisation du dialogue social.	/	/	Engagement 3
Le bilan des accords collectifs	45-46	Le bilan des accords collectifs.			
<b>ENVIRONNEMENT</b>					
<b>Politique Environnementale</b>					
Organisation	47	Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales.	Approche managériale	C	
Outils de pilotage	47-49	Le cas échéant démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement.	3.1 à 3.11	C	Engagements 7, 8 & 9
Démarches de certifications	49-50		/		
Dépenses engagées	50	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.	EN30	C	



Indicateurs RSE	Numéros de pages	Décret Grenelle 2	GRI *		Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
<b>Prévention et réparation</b>					
Conformité réglementaire	50	Moyens consacrés à la prévention des	PR6		
Risques de pollution accidentelle	50	risques environnementaux et des pollutions.	EN23	C	Engagements 7, 8 & 9
Provisions et garanties pour les risques	51	Montant des provisions et garanties pour	EN28	C	
Indemnités versées	51	risques en matière d'environnement.	& EC2		
<b>Actions de formation et d'information</b>					
Sensibilisation des salariés	51	Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement.	/	/	Engagements 7, 8 & 9
Sensibilisation des clients	51	/	/	/	
<b>Eau</b>					
Consommations	52	Consommation d'eau.			
Réduction des consommations	52-53	/	EN8 & EN9 & EN10	P	Engagements 7, 8 & 9
Approvisionnement en fonction des contraintes locales	54	Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales.			
<b>Énergie</b>					
Consommations	54	Consommation d'énergie.	EN3 & EN4	P	
Efficacité énergétique	55	Mesures prises en compte pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours	EN5 & EN6 & EN7 & EN18	C	Engagements 7, 8 & 9
Maîtrise des consommations	55-56	aux énergies renouvelables.			
Energies renouvelables	56-57				
<b>Rejets dans le milieu naturel et mesures de prévention et de réduction</b>					
Rejets dans l'air (émissions de gaz à effet de serre et fluides frigorigènes impactant la couche d'ozone)	57-58	Rejets de gaz à effet de serre.  /	EN16 & EN17  EN18 & EN19	C  P	Engagements 7, 8 & 9
Evaluation de l'impact du changement climatique	59	Adaptation aux conséquences du changement climatique.	EC2 & EN18	P	
Rejets dans l'eau	59	Prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement.	EN21	P	
Rejets dans le sol	59		/	/	
<b>Impacts environnementaux locaux de l'activité</b>					
Utilisation des sols	60	Utilisation des sols.	EN12	P	
Préservation de la biodiversité	60	Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité.	EN12 & EN14	P	Engagements 7, 8 & 9
Nuisances sonores, visuelles et olfactives	61	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.	/	/	
<b>Déchets</b>					
Pilotage	61				
Caractérisation	61-62	Prévention, recyclage et élimination des déchets.	EN22 & EN27	P	Engagements 7, 8 & 9
Valorisation	62-63				
<b>Démarches d'éco-conception et d'innovation</b>					
Eco-conception et innovation	63-64	Consommation de matières premières & Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières.	EN26 & EN27	P	Engagements 7, 8 & 9
<b>SOCIÉTAL</b>					
<b>Politique Sociétale</b>					
Organisation	65	/	Approche managériale	C	/
Outils de pilotage	65	/	3.1 à 3.11	C	
<b>Protection des mineurs contre les abus</b>					
Lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants, participation à des programmes de réinsertion de mineurs et relai des alertes enlèvement nationales	65-66	Impact de son activité sur les populations riveraines ou locales.	HR6 & HR7  SO1	P  C	/

Indicateurs RSE	Numéros de pages	Décret Grenelle 2	GRI *		Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
<b>Développement local</b>					
Promotion des produits alimentaires locaux	66	Impact territorial des activités en matière de développement régional.	/	/	/
Promotion du commerce équitable et durable	66-67	Prise en compte dans la politique achats des enjeux sociaux et environnementaux.	/	/	/
<b>Santé et sécurité des clients</b>					
Alimentation responsable	67		/	/	/
Sélection des produits	67-68	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.	EN26 & EN27 & PR1	C	/
Prévention des risques sanitaires	68		/	/	/
Protection des données personnelles	68		/	/	/
<b>Achats durables</b>					
Achats au sein du Groupe	68	Prise en compte dans la politique achats des enjeux sociaux et environnementaux.	EC6, HR2, PR1	P	Engagements 1 & 2
Stratégie et plan achats durables	69-71	Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants.			
<b>FONDATION</b>					
Actions de la Fondation Accor	72-74	Impact de son activité sur les populations riveraines ou locales. Impact territorial des activités en matière de développement régional. Actions de soutien, de mécénat, de partenariat.	/	/	/
<b>Attestation de présence et de sincérité du vérificateur indépendant</b>					
Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant	75-77	Obligation de vérification des informations par un organisme tiers indépendant.	3.13	C	/

\* Accor s'est engagé d'ici 2015 à produire des informations de responsabilité sociale, environnementale et sociétale en ligne avec les indicateurs du Global Reporting Initiative (GRI). Dans une logique de progrès le tableau ci-dessus présente l'ensemble des indicateurs de pilotage RSE du Groupe en 2012 et leurs équivalents dans le référentiel GRI :

«C» : Reporting complet  
«P» : Reporting partiel









**Ici, le durable c'est du sérieux!**

Ce papier est certifié par le label PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification). Ce dernier garantit que les forêts sont gérées de façon durable, et exploitées de façon raisonnée.



Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004

Open New Frontiers in Hospitality®

SOFITEL  
LUXURY HOTELS

pullman



GRAND MERCURE

NOVOTEL

Suite NOVOTEL



Mercure

adagio

ibis

ibis  
STYLES

ibis  
budget

hotelF1