

Intérêts et rémunérations

REMUNERATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de détermination de la rémunération des dirigeants

Politique de rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué

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

La rémunération attribuée aux dirigeants Mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés françaises.

Rémunération de Monsieur Gilles Pélisson

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

Rémunération de Monsieur Denis Hennequin

- La rémunération fixe attribuée par le Conseil d'administration à Monsieur Denis Hennequin pour la période du 1^{er} au 31 décembre 2010 au titre de ses fonctions de Directeur général pendant cette période s'est établie à 62 500 euros bruts. Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que la rémunération fixe annuelle de Monsieur Denis Hennequin pour 2011 serait de 750 000 euros bruts.
- Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de Monsieur Denis Hennequin au titre de l'exercice 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances des 2 novembre et 15 décembre 2010 et du 22 février 2011, sur propositions du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Le montant de cette part variable sera fonction du niveau de réalisation d'objectifs qualitatifs, dont la réussite de sa prise de fonctions en tant que Président-directeur général, et quantitatifs, dont la croissance du volume d'affaires du Groupe, le résultat d'exploitation (EBIT) et la réalisation du plan de cession d'actifs hôteliers, tous ces objectifs étant fixés à périmètre et taux de change constants, et étant précisé que cette part variable pourra représenter de 0 à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros bruts.

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

Rémunération de Monsieur Jacques Stern

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

Rémunération de Monsieur Yann Caillère

- La rémunération fixe annuelle de Monsieur Yann Caillère, Directeur général délégué à compter du 25 août 2010, a été de 575 000 euros bruts au titre de l'ensemble de l'année 2010. Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération fixe annuelle de Monsieur Yann Caillère pour l'exercice 2011 serait de 600 000 euros bruts.
- La rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2010 à Monsieur Yann Caillère, Directeur général délégué depuis le 25 août 2010 a été fixée à 700 000 euros bruts, compte tenu du niveau de réalisation de ses objectifs de l'exercice. Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de Monsieur Yann Caillère au titre de l'exercice 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Le montant de cette part variable sera fonction du niveau de réalisation d'objectifs qualitatifs et quantitatifs, dont la croissance du volume d'affaires du Groupe, le taux de transformation dans les hôtels, le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe et le développement du parc hôtelier, étant précisé que cette part variable pourra représenter de 0 à 150 % du montant de la rémunération fixe et représenterait, à objectifs atteints, 100 % de la rémunération fixe annuelle.

Les avantages postérieurs au mandat

Régimes de retraite supplémentaires

En 2010, le Président-directeur général ⁽¹⁾ et le Directeur général délégué ⁽²⁾ ont participé au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants et supérieurs du Groupe.

Ce dispositif est constitué d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») complété par un régime à prestations définies à caractère aléatoire (dit « article 39 »).

- En cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS) ⁽³⁾ et perdent les droits issus du régime à prestations définies.
- S'agissant du régime à prestations définies, les modalités de détermination de la rente viagère à laquelle les dirigeants Mandataires sociaux auraient droit sont les suivantes : sous réserve de l'achèvement de leur carrière dans l'entreprise, les dirigeants Mandataires sociaux acquièrent un droit potentiel de retraite annuel défini comme un pourcentage de leur rémunération de référence ⁽⁴⁾ prise en compte jusqu'à 60 plafonds annuels de Sécurité Sociale. Ce pourcentage est différent selon les tranches de rémunération et ressort en moyenne à 2 % ou moins de 2 % de la rémunération selon les années.

En cas de départ du Groupe dans le cadre de la retraite, pour bénéficier du régime à prestations définies, les participants doivent en outre justifier d'au moins cinq années de participation dans le régime ou de 15 ans d'ancienneté totale dans le groupe Accor. La rente servie par ce régime serait réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

- Le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) dont seraient susceptibles de bénéficier les dirigeants Mandataires sociaux lors de la liquidation de leur retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de leurs trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant le départ en retraite.

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

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

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

³ S'agissant du régime à cotisations définies, la charge part employeur comptabilisée par Accor au cours de l'exercice au bénéfice des Dirigeants Mandataires sociaux (Gilles Pélisson et Yann Caillère) s'élève à 15 967 euros en 2010.

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

Indemnités de départ

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

Lors de sa délibération du 16 décembre 2008, le Conseil d'administration avait, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, fixé l'indemnité de cessation du mandat du Président-directeur général à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Compte tenu de la réalisation de la Scission, les nouveaux critères de performance conditionnant le versement d'une telle indemnité à Monsieur Gilles Pélisson avaient été déterminés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 13 octobre 2010 comme suit :

- retour sur Capitaux Employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* de l'Hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- Marge EBITDAR supérieure à 25 %, à périmètre et taux de change constants, au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance devait se faire comme suit :

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

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

Dans la mesure où Monsieur Gilles Pélisson était titulaire d'un contrat de travail, suspendu depuis sa nomination en tant que Directeur général en 2006, la Société a, sur délégation du Conseil d'administration, procédé au licenciement de Monsieur Gilles Pélisson au titre dudit contrat de travail puis a, après autorisation préalable du Conseil d'administration, conclu avec Monsieur Gilles Pélisson un protocole transactionnel ayant pour objet de mettre fin à la contestation par ce dernier du bien fondé de ce licenciement, moyennant le versement par la Société d'une indemnité transactionnelle de 1 000 000 euros bruts et d'un montant complémentaire de 110 000 euros bruts correspondant au préavis contractuel et à l'indemnité de congés payés. Le montant total versé à Monsieur Gilles Pélisson au titre de ce protocole transactionnel a ensuite été déduit de l'indemnité de départ décrite au paragraphe précédent de sorte que l'ensemble des versements effectués par la Société à Monsieur Gilles Pélisson à l'occasion de son départ de la Société soient égaux à 5 000 000 euros bruts.

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

Lors de ses délibérations des 2 novembre et 15 décembre 2010, le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ de Monsieur Denis Hennequin à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due en cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, ou de non-renouvellement du mandat de Président-directeur général de Monsieur Denis Hennequin.

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

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieure à 25 % au moins deux années sur les deux dernières années ;

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

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

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

Lors de sa séance du 13 octobre 2010, le Conseil d'administration a décidé que l'indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail de Monsieur Yann Caillère, qui est fixée à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de rupture par la Société de son contrat de travail, sauf pour faute grave ou lourde, serait conditionnée à la réalisation des critères de performance définis comme suit :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieure à 25 % au moins deux années sur les trois dernières années ;

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

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

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

Les principes relatifs aux indemnités de départ pour le Président-directeur général et le Directeur général délégué telles que décrites ci-dessus seront soumises à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

Assurance chômage

La Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Cette assurance sera effective après une période de 12 mois d'affiliation continue, soit à compter du 1^{er} décembre 2011. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu et la durée d'indemnisation serait de 12 mois, portée à 24 mois lorsque l'option correspondante pourra être souscrite, à savoir à l'issue de la première année d'affiliation. L'indemnité versée est fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente et plafonnée à 110 784 euros par an pour l'année 2011.

Rémunération des dirigeants

Rémunération détaillée des dirigeants Mandataires sociaux

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations brutes totales, des avantages de toute nature versés par la Société au Président-directeur général, au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués de Accor SA et des options et actions de performance attribuées à ces dirigeants Mandataires sociaux au titre des exercices 2009 et 2010 :

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

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

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

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

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

- (1) Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence et pour partie à des conditions de performance. Il convient de noter que les montants de valorisation des options correspondent à la valeur théorique des options à la date d'attribution, selon le modèle Black & Scholes pour les options attribuées dans le cadre des plans émis par Accor le 31 mars 2009 et le 2 avril 2010 et selon le modèle Monte-Carlo (modèle utilisé pour la valorisation d'options dépendant de critères externes du Marché) pour les options sous condition de performance attribuées dans le cadre du plan émis par Accor le 2 avril 2010, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue.
- (2) La valorisation des actions correspond à une évaluation de la juste valeur définie comme la moyenne des vingt derniers cours précédant la date d'octroi, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance. Au 31 décembre 2010, une partie seulement des critères de performance a été réalisée, ce qui n'est pas traduit dans le chiffre reporté ci-dessus. Le détail des actions attribuées aux Mandataires sociaux ainsi que les dates d'acquisitions sont donnés dans le tableau 8 page 84.
- (3) Les options ont été annulées à la suite du départ du Groupe de Jacques Stern à la date du 29 juin 2010 : Jacques Stern, Directeur général délégué de Accor jusqu'au 29 juin 2010, a perdu ses droits au titre des plans émis par Accor le 2 avril 2010 par application de la condition de présence prévue par les plans de souscription d'actions mis en place le 2 avril 2010.

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

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

• Rémunération exceptionnelle	N/A	-	N/A	-
• Jetons de présence ⁽⁴⁾	N/A	24 492	N/A	25 369
• Avantages en nature ⁽⁵⁾	N/A	7 176	N/A	7 176
• Prime d'Intéressement ⁽⁶⁾	N/A	-	N/A	-
• Participation ⁽⁷⁾	N/A	N/D	N/A	741
TOTAL	N/A	1 306 668	N/A	908 291

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.

(1) La rémunération fixe relative à l'année N est versée durant l'exercice N.

(2) La rémunération variable au titre de l'exercice N est fixée et versée au début de l'exercice N+1.

Les critères de détermination de la part variable de la rémunération du Président-directeur général et des Directeurs généraux délégués relative à l'exercice 2010 sont décrits page 72.

(3) Une prime de 200 000 euros a été attribuée à Monsieur Gilles Pélisson par le Conseil d'administration du 23 février 2010 au titre des conditions de réalisation de l'étude portant sur la pertinence de la séparation des activités Services.

Une prime de 200 000 euros a été attribuée à Monsieur Jacques Stern par le Conseil d'administration du 23 février 2010 au titre des conditions de réalisation de l'étude portant sur la pertinence de la séparation des activités Services et une prime de 300 000 euros lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 29 juin 2010 au titre de la réalisation de la Scission.

(4) Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2009, ont été versés en 2010 à Monsieur Gilles Pélisson, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 22 634 € et au titre de son mandat de Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre pour un montant de 2 300 €.

Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Gilles Pélisson, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance, puis d'administrateur de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 19 433 € et au titre de son mandat de Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre pour un montant de 2 300 €.

Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Denis Hennequin, au titre de son mandat d'administrateur de Accor jusqu'au 30 novembre 2010 pour un montant de 35 953 €.

Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2009, ont été versés en 2010 à Monsieur Jacques Stern, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 19 218 €.

Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Jacques Stern, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance, puis d'administrateur de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 8 903 €.

Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2011 à Monsieur Yann Caillère, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance, puis d'administrateur de Groupe Lucien Barrière pour un montant de 10 998 €.

Des jetons de présence relatifs à l'exercice 2010, ont été versés en 2010 à Monsieur Yann Caillère, au titre de son mandat de Membre du Conseil de Surveillance de Orbis pour un montant de 13 494 €.

(5) Il s'agit d'une mise à disposition d'une voiture de fonction pour Messieurs Gilles Pélisson, Denis Hennequin, Jacques Stern et Yann Caillère et de l'assurance chômage privée contractée par Accor pour Messieurs Gilles Pélisson et Denis Hennequin décrite en page 74

(6) La prime d'intéressement relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1.

(7) La participation relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1.

Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants Mandataires sociaux

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite ou du changement de supplémentaire ⁽¹⁾	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cession ou du changement de fonctions ⁽²⁾	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Gilles Pélisson Président-directeur Général ⁽³⁾	Oui (suspendu depuis janvier 2006)	Oui	Oui	Non
Denis Hennequin Directeur général ⁽⁴⁾	Non	Oui	Oui	Non
Jacques Stern Directeur général délégué ⁽⁵⁾	Oui	Oui	Oui	Non
Yann Caillère Directeur général délégué ⁽⁶⁾	Oui	Oui	Oui	Non

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

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

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

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

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

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

La Société avait conclu en octobre 2005 avec M. Gilles Pélisson un contrat de travail qui avait été suspendu lors de la nomination de celui-ci en tant qu'administrateur Directeur général en janvier 2006. Afin d'éviter que M. Pélisson, devenu Président-directeur général, ait à l'avenir un statut juridique présentant le risque de le priver de ses droits au titre du régime de retraite supplémentaire dit « article 39 », tel que décrit page 73, le Conseil d'administration avait décidé, lors de sa séance du 24 février 2009, de maintenir ce contrat de travail dans l'hypothèse du renouvellement du mandat d'administrateur et de Président-directeur général de M. Gilles Pélisson, modifié toutefois par un avenant ayant pour objet de supprimer toutes clauses pouvant conférer un droit quelconque allant au-delà de ce que la loi et la convention collective disposent. Cet avenant, qui stipulait notamment qu'en cas de licenciement dans les six mois suivant la révocation du mandat social, l'indemnité légale de licenciement pouvant être due au titre de la rupture du contrat de travail ne pourrait se cumuler avec l'indemnité perçue, le cas échéant, au titre de la révocation du mandat social. Il avait

été signé le 9 mars 2009 au nom de la Société par M. Jérôme Seydoux sur délégation du Conseil d'administration et avait fait l'objet d'une résolution votée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

Le Conseil d'administration avait en effet considéré qu'en l'état actuel de la réglementation et de la doctrine, il existe un doute sérieux quant à la possibilité pour un Mandataire social non salarié de bénéficier des droits résultant d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies en cas de révocation entre 55 ans et l'âge légal de la retraite. Or M. Pélisson étant alors âgé de 52 ans, cette question devenait particulièrement pertinente dans son cas personnel. Dans la mesure où le maintien du contrat de travail, suspendu pendant la durée du mandat social, n'avait que pour objet et pour effet de préserver les droits éventuels du Président-directeur général au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies, il était apparu au Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, qu'exiger du Président-directeur général la rupture conventionnelle de son contrat de travail aurait été particulièrement inéquitable et sans pour autant présenter un quelconque avantage pour la Société.

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

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, perçues en 2010 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les 10 membres du Comité Exécutif (à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont la rémunération est détaillée ci-dessus) s'établit à 5,08 millions d'euros, dont 1,67 million d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

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

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

Le montant des jetons de présence versés par Accor SA pour l'exercice 2010 a été fixé par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 à 575 000 euros. Ces jetons de présence ont été versés en mars 2011 et correspondent à la seule rémunération de la part du Groupe versée aux membres du Conseil d'administration au titre d'administrateur.

La répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil d'administration obéit aux règles suivantes :

- le Président-directeur général ne perçoit pas de jetons de présence ;
- le Vice-Président du Conseil d'administration perçoit en tant que tel un montant forfaitaire de 30 000 euros ;
- les Présidents et les membres de chacun des Comités spécialisés perçoivent une somme forfaitaire au titre des fonctions qu'ils y exercent : 7 500 euros pour la participation à un Comité ; 15 000 euros pour la Présidence du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise et celle du Comité des engagements ; 30 000 euros pour la Présidence du Comité d'audit et des risques ;
- compte tenu du travail exceptionnel effectué dans le cadre du suivi du projet de Scission, un montant forfaitaire de 52 800 euros a été distribué entre les administrateurs ayant participé aux réunions du Comité de suivi instauré à cette occasion, proportionnellement au nombre de réunions auxquelles chaque administrateur a participé ;
- pour le reste, une partie des jetons de présence est répartie à parts égales entre tous les membres du Conseil d'administration (15 000 euros par administrateur), le solde étant réparti proportionnellement au nombre de réunions du Conseil d'administration auxquelles chaque membre a participé (y compris par téléconférence) au cours de l'exercice.

Les **jetons de présence** versés aux membres du Conseil d'administration par Accor SA s'établissent comme suit :

Tableau 4 : Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les Mandataires sociaux non dirigeants

Conseil d'administration (en euros)	Relatif à l'exercice		Montant payé dans l'exercice considéré	
	2009	2010	2009	2010
Jean-Paul Bailly	25 510	52 723	N/A	25 510
Thomas J. Barrack	20 754	30 402	27 225	20 754
Sébastien Bazin	45 208	65 257	57 450	45 208
Isabelle Bouillot	4 514	N/A	39 838	4 514
Philippe Camus	N/A	N/A	34 225	N/A
Aldo Cardoso	10 407	N/A	67 450	10 407
Philippe Citerne	75 922	117 757	36 031	75 922
Étienne Davignon	N/A	N/A	18 613 ⁽¹⁾	N/A

Gabriele Galateri Di Genola	27 936	18 094	43 644	27 936
Sophie Gasperment	N/A	21 504	N/A	N/A
Denis Hennequin ⁽²⁾	22 846	35 953	N/A	22 846
Sir Roderic Lyne	3 264	N/A	42 450	3 264
Dominique Marcel	N/A	N/A	23 919	N/A
Bertrand Meheut	28 243	60 307	N/A	28 243
Virginie Morgon	29 165	57 757	N/A	29 165
Baudouin Prot	3 264	N/A	28 419	3 264
Alain Quinet	36 041	15 652	12 113	36 041
Franck Riboud	27 961	42 588	43 644	27 961
Augustin de Romanet	5 407	N/A	37 225	5 407
Patrick Sayer	38 055	57 006	17 113	38 055
Jérôme Seydoux	15 505	N/A	41 031	15 505
Theo Waigel	N/A	N/A	19 613	N/A

(1) Auxquels s'ajoutent 45 775 euros de jetons de présence dus et versés en 2009 au titre du mandat de Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme.

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

INTERET DES DIRIGEANTS ET DES SALARIES DANS LE CAPITAL DE ACCOR

Plans d'options de souscription d'actions

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions à destination des dirigeants, mais aussi des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. Cette attribution est autorisée par le Conseil d'administration statuant sur l'arrêté des comptes annuels.

Il n'existe pas d'attribution automatique à telle ou telle catégorie de personnel : l'attribution d'options est toujours fonction d'une performance particulière, en termes de résultats obtenus ou d'engagement du bénéficiaire.

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

- Le plan d'options de souscription d'actions émis le 2 avril 2010 était destiné à la fois aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 1 020 collaborateurs du Groupe, répartis dans une soixantaine de pays. Le prix de souscription de 26,66 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux vingt dernières séances de bourse précédant la date d'émission du plan, après ajustement consécutif à la Scission.
- Le plan d'options de souscription d'actions sous condition de performance émis le 2 avril 2010 était destiné aux dirigeants du Groupe. Il a concerné deux Mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité Exécutif. La condition porte sur la performance relative du cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013. La condition de performance attachée à ce plan est décrite dans la deuxième partie du Document de référence dans les Comptes consolidés et annexes, note 25. Cette condition a été ajustée pour tenir compte de l'impact de la Scission dans les mêmes conditions que l'ajustement du prix de souscription. Le prix de souscription de 26,66 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux vingt dernières séances de bourse précédant la date d'émission du plan, après ajustement consécutif à la Scission.
- Le plan d'options de souscription d'actions émis le 22 novembre 2010 était destiné à cinq nouveaux dirigeants du Groupe dont un membre du Comité Exécutif. Le prix de souscription de 30,49 euros correspond à la moyenne sans rabais des cours d'ouverture cotés aux vingt dernières séances de bourse précédant la date d'émission du plan.

Dans la mesure où ces plans ont été émis au titre de la treizième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2008, ceux-ci n'étaient pas soumis aux dispositions de l'article L. 225-186-1 du Code de commerce ⁽³⁾, résultant de l'article 22 de la loi du 3 décembre 2008 portant sur les revenus du travail.

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

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

³ Lorsqu'une société cotée souhaite attribuer des stock-options ou des actions de performance à ses Mandataires sociaux tels qu'énumérés aux articles L. 225-185 alinéa 4 et L. 225-97-1 II, alinéa 1, elle doit parallèlement attribuer à ses salariés et à au moins 90 % des salariés de ses filiales directes ayant leur siège social en France l'un des avantages suivants, soit :

– des stock-options ;

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

– des actions gratuites ;

– ou mettre en place un accord d'intéressement ou un accord de participation dérogatoire.

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

Tableau 5 : Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié et/ou aux Mandataires sociaux

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

(1) Après ajustement consécutif à la Scission sur l'ensemble des plans à l'exception du plan 6.
(2) Options annulées pour cause de départ du Groupe ou options sous conditions de performance radiées en raison de la non-réalisation de certaines conditions de performance.
(3) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 06/03/2007.
(4) Options attribuées sous conditions de performance.
(5) Options radiées suite à la non-réalisation partielle des conditions de performance en 2007, 2008, 2009 et 2010.
(6) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 26/02/2008.
(7) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 27/08/2008.
(8) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 24/02/2009.
(9) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23/02/2010.
(10) Par application de la condition de présence prévue dans les plans 20 et 21, les dirigeants ou salariés de la société Edenred ont perdu leurs droits au titre de ces plans.
(11) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23/02/2010.
(12) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 13/10/2010.
(13) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.
(14) Soit 5,71 % du capital social au 31 décembre 2010.

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

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

Au titre du plan émis le 22 novembre 2010, il n'y avait pas de Mandataire social parmi les bénéficiaires.

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

Les dates d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale sont les suivantes :

- plans émis de 1998 à 2001 : Assemblée Générale du 7 janvier 1997 ;
- plans émis en 2002 et 2003 : Assemblée Générale du 29 mai 2001 ;
- plans émis en 2004 et 2005 : Assemblée Générale du 20 mai 2003 ;
- plans émis en 2006, 2007 et plan émis le 28 mars 2008 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006 ;
- plans émis le 30 septembre 2008, en 2009 et en 2010 : Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008, le nombre des options de souscription d'actions consenties en application de cette autorisation ne peut donner droit à la souscription d'un nombre d'actions excédant 2,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

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

Tableau 6 : Information sur les options de souscription d'actions attribuées à chaque dirigeant Mandataire social au cours de l'exercice 2010 :

	Nom	Date d'attribution du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Options attribuées durant l'exercice au Président-directeur général	Gilles Péliçon	02/04/2010	Options de souscription d'actions	963 750 ⁽¹⁾	141 375 ⁽²⁾	26,66 ⁽²⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
	Gilles Péliçon	02/04/2010	Options de souscription d'actions sous condition de performance	295 000 ⁽³⁾	47 125 ⁽²⁾	26,66 ⁽²⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
Options attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué	Jacques Stern	02/04/2010	Options de souscription d'actions	- ⁽⁴⁾	48 750 ⁽⁴⁾	40,20 ⁽⁴⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
	Jacques Stern	02/04/2010	Options de souscription d'actions sous condition de performance	- ⁽⁴⁾	16 250 ⁽⁴⁾	40,20 ⁽⁴⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
Options attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué ⁽⁵⁾	Yann Caillère	02/04/2010	Options de souscription d'actions	462 600 ⁽¹⁾	67 860 ⁽²⁾	26,66 ⁽²⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018
	Yann Caillère	02/04/2010	Options de souscription d'actions sous condition de performance	141 600 ⁽³⁾	22 620 ⁽²⁾	26,66 ⁽²⁾	Du 03/04/2014 au 02/04/2018

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

(2) Après ajustement consécutif à la Scission.

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

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

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

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

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

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

Le Conseil d'administration sur recommandations du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a décidé de n'imposer aux Mandataires sociaux une condition de performance qu'à hauteur de 25 % de l'ensemble des options octroyées, en estimant que l'évolution du cours de l'action de la Société constitue en elle-même une condition à l'exercice des options, par exception aux recommandations du Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise.

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

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

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

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

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

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

Plans d'actions de performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(7) Après ajustement consécutif à la Scission.

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

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

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

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

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

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

La date d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale est la suivante :

- plans émis en 2007 et en 2008 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006 ;
- plan émis en 2009 : Assemblée Générale du 13 mai 2008.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2008, le nombre d'actions de performance consenties en application de cette autorisation ne peut excéder 0,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2008.

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

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

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

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

(1) Après ajustement consécutif à la Scission.

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

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

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

Titres donnant accès au capital

Options de souscription réservées au personnel

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

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

En outre dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 19 juillet 2007, il a été attribué des bons de souscription en actions (BSA) pour les salariés des filiales Accor localisés en Allemagne, au Cameroun et au Tchad. Ces BSA ont été attribués en lieu et place de la décote de 18,9 % offerte aux autres salariés du Groupe pour tenir compte des contraintes liées à la fiscalité locale dans leur pays. Ainsi, 30 372 BSA ont été émis et attribués en faveur du Compartiment n°2 du Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Accor en Actions Levier International 2007 » ; ils donnent droit à la souscription de 45 801 actions au prix d'exercice de 45,50 euros. Ces BSA sont exerçables à tout moment jusqu'au 19 juillet 2012 inclus.

Contrats d'intéressement et de participation

Participation

En France, la participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe dérogatoire négocié avec les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises détenues à 50 % et plus, quel que soit l'effectif de la société concernée.

Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation calculée en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

Le montant de la participation est obtenu selon la formule légale suivante :

Réserve spéciale de participation = $1/2 \times (\text{bénéfice net} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times (\text{salaires/valeur ajoutée})$

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à 6,3 millions d'euros bruts pour l'année 2009, versée en 2010.

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

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

Le montant global ainsi recueilli est ensuite réparti entre tous les salariés bénéficiaires, proportionnellement au salaire perçu par chacun au cours de l'exercice considéré, sans que ce salaire puisse excéder une somme arrêtée par les signataires, égale à deux fois le plafond annuel de Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Depuis 2009, dans le cadre de la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008, le blocage pendant cinq ans des sommes versées au titre de la participation est optionnel et non plus obligatoire. Ainsi, près de 44 % des salariés bénéficiaires ont demandé le versement immédiat de tout ou partie de leur prime de participation. À défaut, les primes de participation sont investies dans des fonds communs de placement d'entreprise et bloqués pendant cinq ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la Société mère et au niveau des filiales ou établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales ou de ces établissements. Pour la société Accor SA, l'intéressement est fondé d'une part sur le respect de la maîtrise des coûts des fonctions support et d'autre part sur l'atteinte d'un niveau prévisionnel d'EBIT.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat. Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés.

Les accords d'intéressement sont négociés avec les Comités d'entreprise ou les organisations syndicales.

État récapitulatif des opérations sur titres de la Société

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice

Personne concernée	Nature des opérations	Nombre d'actions
Jacques Stern	Cession d'actions	20 000
Jacques Stern	Souscription d'actions	10 000
Jacques Stern	Acquisition d'actions	2 000
Michael Flaxman	Cession d'actions	20 000
Michael Flaxman	Exercice de stock-options	25 335