



*Règlement Intérieur
du Conseil d'Administration*

Approuvé par le Conseil d'Administration dans sa séance du 1er juillet 2009

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 purement 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 de décembre 2008.

Chaque année, le Conseil d'Administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le rapport annuel.

2. Réunions

Le Conseil d'Administration tient, en règle générale, au moins 8 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

Il est fourni 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. A 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, hors 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 :

- Tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 000 000 € 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 Md € 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 Comité 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 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. A 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. A 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 applicable, 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 3 à 5 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 3 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 3 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 5 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 100 000 000 € 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.

A 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 nécessaire tant par rapport à la Direction Générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;

- Il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité Exécutif du groupe

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'intérêt 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'intérêt 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 des 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 3 à 5 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 3 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 et du Gouvernement d'Entreprise, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale en tenant compte notamment de la participation effective de chaque administrateur aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont il est membre.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- Les fonctions de Vice Président du Conseil d'Administration donnent droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'Administration ;
- Les fonctions de Président de Comité donnent droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire, défini, pour chacun des Comités, par le Conseil d'Administration ;
- La fonction de membre d'un Comité donne droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'Administration, ainsi qu'à une partie variable fonction de l'assiduité aux séances, d'un montant maximum équivalent à la partie fixe ;
- Le solde disponible des jetons de présence est réparti pour moitié, de façon égale entre chacun des administrateurs, et pour l'autre moitié, en proportion du nombre de réunions du Conseil auquel chaque administrateur a participé au cours de l'exercice précédent ;
- 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.

*

* *